

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MEDICIÓN DEL NIVEL DE GESTIÓN EMPRESARIAL
Y CAPACIDAD EXPORTADORA DE 11 PEQUEÑAS Y MEDIANAS
ORGANIZACIONES AGROPRODUCTIVAS RURALES
DE LA SIERRA Y COSTA DEL ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

DIRECTOR: ECO. RAÚL DAZA

PAULO CÉSAR GUTIÉRREZ SÁNCHEZ

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Eco. Raúl Daza

INFORMANTES:

Ing. Armando Lituma

Ing. Ramiro Alarcón

DEDICATORIA

A Dios, a mis Padres y a mi hija Paula que me motivan
cada día a continuar con entusiasmo en la vida.

Paulo

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos al Economista Raúl Daza por su importante apoyo en la realización de este trabajo, al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Oficina Ecuador por permitirme hacer uso de su valiosa información y metodología, y a mi Madre Mariela por su soporte incondicional y esmero.

Paulo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 2

- 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, 2
- 1.2 DELIMITACIÓN, 3
- 1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, 3
- 1.4 JUSTIFICACIÓN, 3
- 1.5 OBJETIVOS, 5
 - 1.5.1 Objetivo General, 5**
 - 1.5.2 Objetivos Específicos, 5**
- 1.6 METODOLOGÍA, 5
- 1.7 MARCO CONCEPTUAL, 7

2 EL SECTOR AGRÍCOLA DEL ECUADOR Y SUS MERCADOS, 12

- 2.1 EL AGRO EN LA ECONOMÍA DEL ECUADOR, 12
 - 2.1.1 Contribución del Agro a la Economía del Ecuador, 12**
 - 2.1.2 Análisis Económico del Agro, 15**
 - 2.1.3 Evolución de la Inversión para el Agro Ecuatoriano, 19**
- 2.2 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES AGRÍCOLAS EN EL ECUADOR, 21
 - 2.2.1 Canasta de Nuevas Exportaciones Agrícolas Ecuatorianas, 21**
 - 2.2.2 Comercio Internacional y Escenarios de Negociaciones Comerciales Agrícolas, 26**
 - 2.2.2.1 Escenario Ecuador – Unión Europea, 29
 - 2.2.2.2 Escenario Ecuador – USA, 30
 - 2.2.2.3 Escenario Ecuador – China, 30
- 2.3 REQUISITOS DE ENTRADA A MERCADOS LOCALES E INTERNACIONALES, 31
 - 2.3.1 Principales Requisitos para la Venta de Productos Agroalimentarios en el Ecuador, 31**
 - 2.3.2 La Importancia de contar con Sistemas de Gestión de Calidad: BPA, BPM, HCCP, 35**
 - 2.3.3 La Importancia de poseer Certificaciones de Calidad como Requisito de Entrada a Mercados Internacionales, 39**

- 3 **ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES CUENTE CON UN ADECUADO NIVEL DE GESTIÓN EMPRESARIAL, 46**
 - 3.1 **IMPORTANCIA DE UNA PRODUCCIÓN PLANIFICADA, 46**
 - 3.1.1 Planificación de la Producción en Finca y en la Agroindustria, 50**
 - 3.1.1.1 Planificación de la Producción en Finca, a Nivel de Productor Individual, Asumiendo que éste es Socio de la Empresa Asociativa, 50
 - 3.1.1.2 Planificación de la Producción Agroindustrial, 52
 - 3.1.2 Plan de Producción, 53**
 - 3.2 **ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, 57**
 - 3.3 **MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS, 61**
 - 3.3.1 Factores que Influyen en la Determinación de los Precios, 62**
 - 3.3.1.1 Factores Internos, 62
 - 3.3.1.2 Factores Externos, 65
 - 3.3.2 Restricción en la Fijación Internacional de Precios, 68**
 - 3.3.2.1 Legislación Antidumping, 68
 - 3.3.2.2 Legislación sobre el Mantenimiento del Precio de Reventa, 69
 - 3.3.2.3 Precios Máximos y Revisiones a Nivel de Precios, 69
 - 3.4 **IDENTIFICACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA, 70**
 - 3.5 **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS, COMO INSTRUMENTO DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA, 73**
 - 3.5.1 Balance General, 75**
 - 3.5.2 Estado de Flujo de Efectivo, 81**
 - 3.5.3 Razones Financieras Básicas, 82**
 - 3.5.3.1 Razones de Rentabilidad, 82
 - 3.5.3.2 Razones de Liquidez, 83
 - 3.5.4 Análisis de los Estados Financieros, 84**
- 4 **ANÁLISIS DE CAMPO, 86**
 - 4.1 **IDENTIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AGROPRODUCTIVAS OBJETO DEL ESTUDIO, 86**
 - 4.1.1 Matriz Descriptiva de las Organizaciones en Estudio, 87**
 - 4.2 **DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y CAPACIDAD PARA EXPORTAR DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS, 91**
 - 4.2.1 Metodología para la Tipificación de Resultados de la Encuesta, 91**
 - 4.2.2 Tipificación de las Organizaciones Encuestadas, 94**
 - 4.2.2.1 Organizaciones Listas para Exportar (Grupo 1), 94
 - 4.2.2.2 Organizaciones que Requieren Fortalecer su Capacidad Exportadora (Grupo 2), 96
 - 4.2.2.3 Organizaciones que Requieren Fortalecer su Nivel de Gestión Empresarial (Grupo 3), 97
 - 4.2.3 Análisis General de Resultados, 99**
 - 4.2.3.1 Resultados Globales de la Parte 1 de la Encuesta, Relacionada al Grado de Preparación Empresarial, 99

4.2.3.2	Resultados Globales de la Parte 2 de la Encuesta, Relacionada al Grado de Preparación para Exportar, 111
4.2.4	Línea Base y FODA de las Organizaciones, 120
4.2.4.1	Línea Base del Grado de Gestión Empresarial de las Organizaciones, 121
4.2.4.2	Línea Base del Grado de Preparación para Exportar de las Organizaciones, 122
4.2.4.3	FODA de las Organizaciones Agroproductivas Encuestadas, 123
4.2.5	Contenido de los Módulos de Capacitación para cada Grupo de Organizaciones, 126
4.3	ANÁLISIS DE MERCADO DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR LAS ORGANIZACIONES OBJETO DEL ESTUDIO, 130
4.3.1	Detalle de la Potencial Competencia en el Mercado Nacional, 130
4.3.2	Oportunidades de Negocio para los Productos Identificados en el Análisis, 134
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 142
5.1	CONCLUSIONES, 142
5.2	RECOMENDACIONES, 144
	BIBLIOGRAFÍA, 146
	ANEXOS, 149
	ANEXO 1, 150
	ANEXO 2, 166
	ANEXO 3, 168

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se centra en el análisis del nivel de gestión empresarial de 11 microempresas rurales, aplicando una metodología del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA-OEA, Organismo miembro del Sistema Interamericano. La metodología es conocida como “Plataformas de Exportación” y fue adaptada a la realidad ecuatoriana en el año 2008.

El trabajo investigativo se divide en las siguientes partes:

La primera parte hace referencia a la definición del problema, objetivos, a los diferentes conceptos teóricos sobre cuales se basa este trabajo, y además a la presentación de la metodología para el desarrollo de la investigación.

La segunda parte, hace referencia al sector agrícola del Ecuador y sus mercados, indicando la importancia del agro en la economía ecuatoriana a lo largo de los últimos diez años, y la evolución de la inversión de los gobiernos en este sector hasta el año 2006. Además se presenta la evolución de las exportaciones agrícolas no tradicionales del Ecuador en los últimos años y los productos con potencialidad. Se hace también énfasis en algunos escenarios de negociación comercial internacional en materia de alimentos entre Ecuador y China, Ecuador y Estados Unidos, y Ecuador y la Unión Europea. Finalmente se presentan algunos requisitos de entrada a mercados locales e internacionales, ligados a la inocuidad,

gestión de la calidad (BPA, BPM, HACCP), y certificaciones internacionales para algunos productos alimentarios como Comercio Justo, Orgánico, y Denominación de Origen.

En la tercera parte, se presentan algunos elementos que de acuerdo a la metodología se consideran necesarios para que una organización de pequeños o medianos productores cuente con un adecuado nivel de gestión empresarial. Estos elementos hacen énfasis en una adecuada planificación de la producción, estrategias para la reducción de costos, mecanismos de fijación de precios, fijación del punto de equilibrio, y análisis de estados financieros para la toma de decisiones.

La cuarta parte presenta la investigación de campo, es decir el análisis de las encuestas, parte de la metodología IICA, que permite clasificar a las asociaciones en estudio en tres grupos: 1) Listas para exportar, 2) Requieren fortalecimiento en la capacidad exportadora, y 3) Requieren fortalecimiento en el nivel de gestión empresarial. Para hacer posible esta clasificación se aplican tres filtros previamente diseñados por la misma metodología. Además en esta parte se presentan los resultados globales del estudio analizando cada una de las respuestas a las preguntas de la encuesta, una línea base gráfica de la situación actual, un análisis FODA para las once asociaciones, y finalmente los potenciales mercados para algunos productos no tradicionales de exportación en contraste a la oferta de productos de las organizaciones en estudio.

En la última parte, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico del nivel de gestión empresarial y capacidad para exportar de este grupo de 11 microempresas rurales, es una herramienta que les servirá tanto a instituciones públicas o privadas que deseen apoyar al crecimiento sostenido y diferente de cualquier organización microempresarial rural, así como una base para desarrollar políticas enfocadas en la capacitación en gestión empresarial, apoyo a la comercialización, y apertura de mercados locales o internacionales. Entendiéndose por diferente, que no se brinde la ayuda tradicional de subsidios o donaciones que no han generado resultados positivos a lo largo de los años, sino que se haga énfasis en otros aspectos como en el cambio del paradigma de la educación rural, y se creen nuevos desafíos y oportunidades para las asociaciones de productores, que les permita lograr un verdadero crecimiento económico a partir de un cambio en el manejo empresarial de sus negocios.

De igual forma, este trabajo puede ser de utilidad para los mismos líderes de las microempresas rurales, que intenten conocer más de su entorno, así como de los elementos empresariales que poseen y carecen sus negocios, para que de alguna manera les sea posible auto-concluir sobre su nivel empresarial actual.

Por otro lado, al presentar un conjunto de organizaciones empresariales con sus respectivas ofertas productivas, fortalezas y debilidades, representa una fuente importante de investigación para técnicos y profesionales involucrados con el sector agroindustrial.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones agroproductivas del Ecuador cuentan con un bajo nivel de gestión empresarial y de preparación para exportar, lo cual limita el acceso de las mismas al mercado local e internacional.

Ecuador está presente en varios mercados internacionales con productos no tradicionales, como aguacate, piña, maracuyá, melón, brócoli, sandía, orito, palmito, flores, mango, entre otros; que se caracterizan por ser cada vez más exigentes en términos de calidad y cumplimiento de normas internacionales sanitarias y de protección ambiental.

En los últimos años, estos productos han mostrado un crecimiento mayor que el registrado por los tradicionales, entre 6 y 7% anual. Las cantidades exportadas son poco significativas, pero existe un significativo dinamismo; además de que su producción está principalmente en manos de medianos y pequeños productores.

La principal limitante del sector ha sido, hasta el momento, la falta de una política de promoción y diversificación de mercados, el nulo o limitado acceso a fuentes de financiamiento, y la comercialización.

En el Ecuador, existen productos que tienen potencial para ser comercializados internacionalmente, y para fomentar la exportación de los mismos, se requiere mejorar los rendimientos por hectárea, así como la calidad y la inocuidad incorporando tecnologías apropiadas de bajo costo.

1.2 DELIMITACIÓN

El objeto del estudio es conocer el nivel empresarial y capacidad exportadora de una muestra de 11 organizaciones agroproductivas rurales de la Costa y Sierra ecuatoriana. Las asociaciones fueron identificadas a través de las Direcciones Provinciales Agropecuarias del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en las Provincias de El Oro, Los Ríos, Tungurahua, y Chimborazo.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el nivel de gestión empresarial y capacidad exportadora de las organizaciones agroproductivas rurales en la Costa y Sierra del Ecuador?
2. ¿Los productos ofertados por las organizaciones encuestadas, coinciden con los productos demandados en mercados locales y/o internacionales?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Los requerimientos de los mercados locales e internacionales en cuanto a calidad, e inocuidad evidencian la necesidad de agregar valor a los productos agropecuarios,

como una forma de comercializar en mejores condiciones; principalmente para que las organizaciones agroproductivas rurales optimicen sus ingresos y por ende su bienestar. Dado el bajo nivel organizativo empresarial de las asociaciones rurales, nace la necesidad de contar con un diagnóstico que permita establecer una línea base sobre la cual se puedan construir alternativas para el desarrollo de este sector.

La principal limitante del sector agropecuario ha sido, hasta el momento, la falta de una política de promoción y diversificación de mercados. Esta investigación permitirá conocer más a fondo las necesidades de las organizaciones de pequeños y medianos productores agrícolas de la sierra y costa, así como sus principales debilidades y fortalezas en el ámbito empresarial.

Este estudio puede ser insumo importante para la construcción de políticas de estado que ayuden al fortalecimiento de las capacidades empresariales de asociaciones agroindustriales rurales, así como al fomento de la comercialización local e internacional a través de planes y programas dirigidos a cadenas agroindustriales.

Para que las organizaciones agroproductivas rurales puedan cumplir con los requerimientos de calidad e inocuidad es necesario que mejoren sus ingresos, y esto puede lograrse con una adecuada gestión empresarial en el manejo de sus negocios.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Determinar el nivel de gestión empresarial y capacidad exportadora de 11 pequeñas y medianas organizaciones agroproductivas rurales de la Sierra y Costa del Ecuador.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar organizaciones agroproductivas con experiencias de comercialización que puedan ser objeto de este estudio.
- b) Realizar un acercamiento a las organizaciones seleccionadas para estudiarlas mediante la aplicación de una encuesta que evalúa la gestión empresarial y capacidad de exportación.
- c) Determinar oportunidades de negocio locales o internacionales para los productos ofertados por las organizaciones.

1.6 METODOLOGÍA

El estudio a emplearse es de tipo descriptivo, en vista que se quiere conocer las características o propiedades de las organizaciones de pequeños productores agrícolas de las zonas seleccionadas de la Sierra y Costa ecuatoriana, conocer sus

fortalezas y debilidades empresariales, sus formas organizativas y asociativas, el número de personas o familias asociadas a cada organización, el nivel de desarrollo alcanzado, así como sus expectativas futuras de negocio e interés en incursionar en nuevos mercados locales o internacionales.

La investigación a realizarse es de campo, ya que se observará las condiciones empresariales actuales de un grupo de pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales pertenecientes a las provincias de El Oro, Los Ríos, Manabí, Tungurahua, y Chimborazo, sin modificar el entorno ni las condiciones del mencionado grupo.

La metodología para desarrollar el estudio será basada en una encuesta que se aplicará a 11 organizaciones de pequeños productores agroindustriales. Las organizaciones serán identificadas por medio de instituciones que trabajan con las mismas como son: MAGAP, y sus direcciones provinciales agropecuarias; es decir se solicitará a estas instituciones un listado de organizaciones agro-productivas, a las que se aplicará la encuesta.

La encuesta aplicada para la medición de resultados de gestión empresarial y capacidad exportadora fue previamente diseñada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – OEA, Oficina en Miami, la cual es parte de una metodología que consiste en apoyar a pequeños productores a identificar mercados de exportación para sus productos. Esta metodología ya ha sido aplicada en varios países de Centro América, y como resultado se ha alcanzado la exportación de productos no tradicionales de algunas organizaciones de pequeños productores.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Agro.- La palabra agro, en un enfoque multisectorial, hace referencia a la producción agrícola, pecuaria, silvícola, pesca, acuicultura, agroproductiva, agroindustrial, agroforestal, el agrocomercio, el agroturismo y lo agroartesanal.¹

Agroindustria rural.- Actividad que permite aumentar y retener en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos procedentes de explotaciones silvoagropecuarias, pesqueras y acuícolas tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.²

Cadena Productiva.- La cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados.

Capacidad de exportación.- conjunto de conocimientos que un individuo o una institución posee en materia de exportación, como requisitos de entrada de productos a mercados externos, en cuanto a calidad, certificaciones, procesos, legislación, aranceles entre otros. Tiene que ver también con algunos aspectos de cumplimiento formal de acuerdo a la legislación ecuatoriana.

¹ ECUADOR. MAGAP. (2007). *Políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano 2007-2020*. p. 119.

² PRODAR-IICA. (2001). *II Curso Internacional sobre la promoción de la Agroempresa Rural para el Desarrollo Microregional Sustentable*. Lima.

Codex Alimentarius.- es un conjunto de normas alimentarias internacionales adoptadas por la Comisión del Codex Alimentarius. La comisión del Codex Alimentarius fue creada en 1963 por la FAO y la OMS para desarrollar normas alimentarias y otros textos relacionados tales como códigos de prácticas bajo el Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias. Las materias principales de este Programa son la protección de la salud de los consumidores, asegurar unas prácticas de comercio claras y promocionar la coordinación de todas las normas alimentarias acordadas por las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.³

Desarrollo Rural.- El concepto de Desarrollo Rural hace referencia generalmente a acciones e iniciativas llevadas a cabo para mejorar la calidad de vida de las comunidades no urbanas. Estas comunidades humanas que abarcan a casi la mitad de la población mundial tienen en común una densidad demográfica baja. Las actividades económicas más generalizadas son las agrícolas y ganaderas tradicionalmente aunque hoy pueden encontrarse otras muy diferentes al sector primario.

El desarrollo rural tiene en cuenta por lo general, la cultura tradicional local del lugar en el que se lleva a cabo, ya que el medio rural es indisociable de su cultura propia.

Exportación.- es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las

³ FAO/OMS. (2010). [www.codexalimentarius.net/web/index_es.jsp]. CODEX Alimentarius.

exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Feria Comercial.- Instrumento comercial necesario: Se concentra la oferta y la demanda en un tiempo y un espacio concretos para facilitar el encuentro y el intercambio (público de calidad). Facilitan, al mismo tiempo, el contacto personal y hacen accesible el producto permitiendo ver la reacción del cliente. Se crea un clima favorable al existir una buena predisposición de las empresas participantes, tanto expositores como visitantes profesionales.⁴

Gestión Empresarial.- conjunto de instrumentos y herramientas técnicas en el ámbito administrativo gerencial, contable y financiero, de las que una empresa o institución hace uso para el desarrollo y crecimiento de la misma.

Intermediario Comercial.- Individuo o institución que media en el proceso productivo, bien sea entre el productor de materias primas y el fabricante, o bien entre el fabricante y el consumidor final.

Inclusión.- Toda persona y todos los pueblos tienen derecho a una participación activa, libre y significativa en el desarrollo, como así también a contribuir y disfrutar del desarrollo económico, y social, donde pueden ser realizados los derechos humanos y libertades fundamentales.⁵

⁴ [<http://horizontal.feriavalencia.com/faqs/index.jsp?&Mw%3D%3D>]. Feria de Valencia - España.

⁵ [www.fao.org]

Inteligencia de mercados.- Proceso analítico que apoya la planificación estratégica, aportando los insumos de información necesarios para formular, ejecutar y evaluar las estrategias con una visión lo más ajustada posible a la situación de la empresa o sector y su entorno, distinguiéndola de la investigación de los competidores y del espionaje industrial.

Innovación.- proceso de capacitación y conocimiento para nuevos productos o servicios, e implantación de técnicas productivas diferentes a las existentes, o de apertura de mercados, que ayudan a estimular el desarrollo de cualquier sociedad o nación. También se lo denomina así al proceso de transformación de un producto ya existente, modificando sus características para perfeccionarlo, o creando aplicaciones nuevas.

Inocuidad.- garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine.⁶

Organización.- son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

⁶ [www.codexalimentarius.net/web/index_es.jsp]. CODEX Alimentarius.

Producto diferenciado.- corresponde a aquel producto que posee valor agregado; y se diferencia de los demás, ya sea por tener mayor calidad, mejor precio o utilidad.

Valor agregado.- es la diferencia entre el valor original de los bienes que produce un sector o empresa y el valor de los insumos que el sector o empresa utiliza para producirlos. Corresponde a todo lo que el productor agrega para enriquecer o desarrollar un producto a partir de su estado natural o a partir del estado en que lo recibe.

2 EL SECTOR AGRÍCOLA DEL ECUADOR Y SUS MERCADOS

2.1 EL AGRO EN LA ECONOMÍA DEL ECUADOR

2.1.1 Contribución del Agro a la Economía del Ecuador

El agro representa uno de los motores económicos más importantes del Ecuador. Ha experimentado importantes cambios durante los últimos 20 años y continúa presentando interesantes desafíos para el desarrollo del país.

Los desafíos que impone el entorno global y el proceso de adaptación de las economías nacionales a esta dinámica demandan que Ecuador establezca estrategias de posicionamiento de sus sectores económicos, priorice la utilización de sus recursos y fortalezca sus ventajas competitivas.⁷

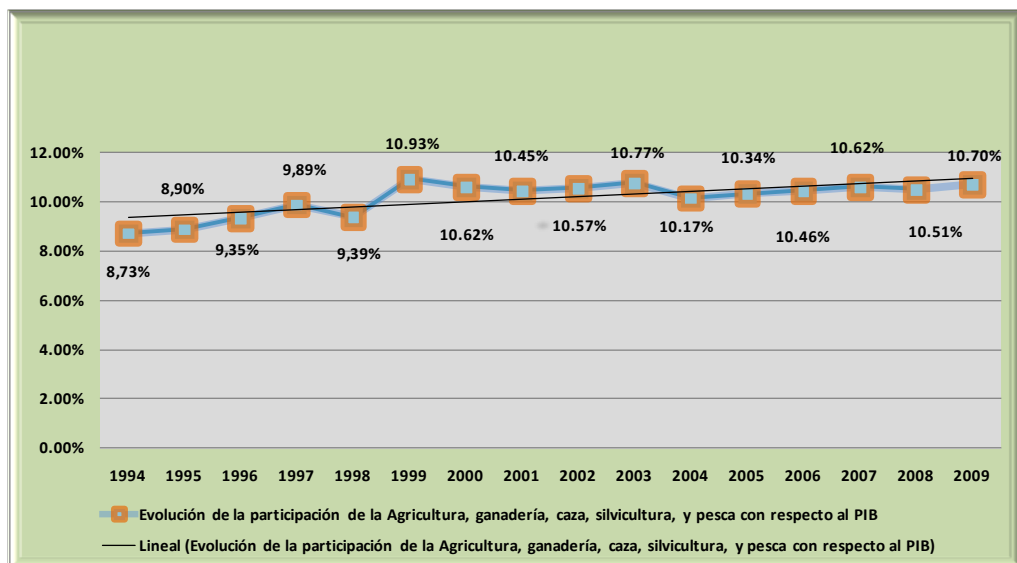
De acuerdo con datos del Banco Central, la contribución del agro a la economía del país ha presentado una tendencia estable sobre todo para el período comprendido entre 2000 y 2007, y así mismo una tendencia de crecimiento positiva desde el año 2004 al 2009, a excepción del año 2008 que sufrió una ligera caída por la ya conocida crisis financiera internacional que de acuerdo a la prensa especializada, ocasionó una disminución en las

⁷ J., ARIAS; S., VALLEJO y R., TREJOS. (2004). *Más que alimentos en la mesa: La Real Contribución de La Agricultura a la Economía de Ecuador*. Ecuador: IICA –CEPAL-USAID-GTZ. p. 19.

exportaciones, además de un decremento en las remesas enviadas por los migrantes. Así mismo se presentó una escalada en los precios de los agroquímicos por el incremento en el precio del petróleo a inicios del mencionado año (2008). Sin embargo la participación promedio de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con respecto al PIB durante los últimos 10 años ha sido de 10.52%. Cabe también recalcar que si se analiza esta variable desde 1995, se ha producido un incremento de su participación al pasar de 8.90% en 1994 a 10.70% en el año 2009.⁸

Gráfico No. 1

Evolución de la participación de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con respecto al PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador, cifras de previsión 2009

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Con el fin de complementar el análisis anterior, es importante entender que el agro no es un sector aislado, sino que se interrelaciona con otros sectores y contribuye al crecimiento económico mediante la absorción de mano de obra,

⁸ ECUADOR: IICA. *Informe Anual 2009*. Quito.

principalmente la no calificada y rural, la generación y/o ahorro de divisas, el uso y conservación de los recursos naturales, la generación de capital de inversión, y fuertes encadenamientos, por ejemplo con el comercio y los servicios financieros, de transporte y almacenamiento, entre otros.

Según lo expuesto, la contribución del 10.70% del agro a la economía del país estaría subestimada, pues debe reconocerse la interdependencia entre el agro y el resto de la economía. Por lo que, de acuerdo a un estudio técnico⁹ que analiza esta multifuncionalidad y multisectorialidad del agro, para el caso de Ecuador la contribución del agro, desde un punto de vista ampliado, sería del 18.4%.

De la misma manera, cabe mencionar que el agro es una importante fuente de insumos para otras actividades productivas: las 3/5 partes de la producción agrícola son utilizadas como insumo de otros sectores, de acuerdo con el documento de Agro y Vida Rural, IICA 2007.

Con respecto a la absorción de mano de obra (calificada y no calificada), el agro ecuatoriano se convierte en el mayor demandante de este factor de producción si se lo compara con otros sectores de la economía. Durante el período 1997 al 2000 se utilizaba entre el 54% y el 60% de mano obra. El mayor peso para este aporte lo da la mano de obra no calificada.

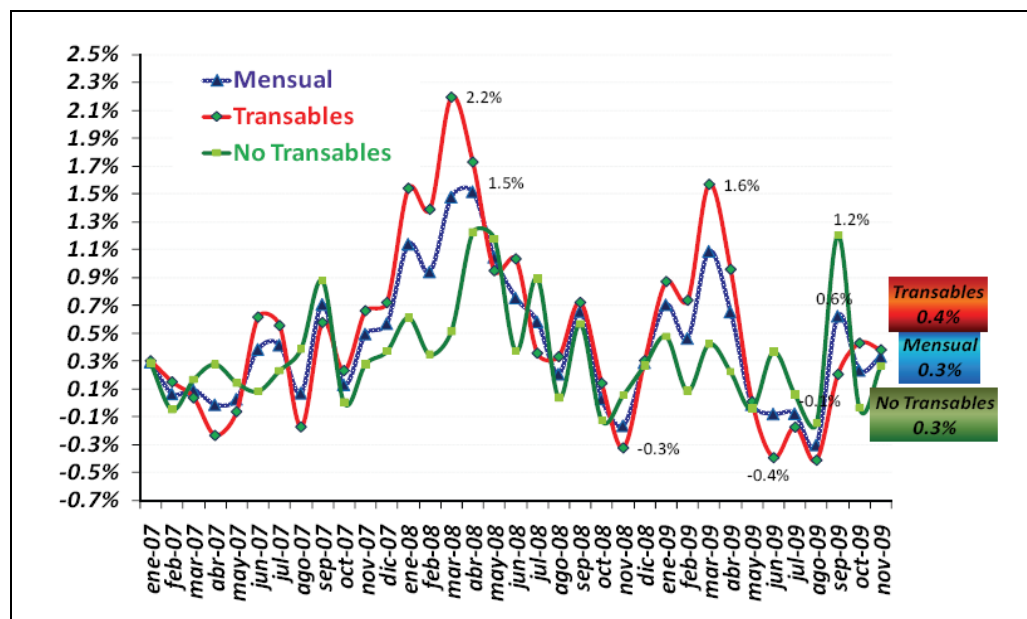
⁹ Ibídem. p. 35.

2.1.2 Análisis Económico del Agro

Según el Gráfico No. 2, la inflación mensual a noviembre de 2009 del grupo de los bienes transables *fue de 0.4% debido a la escasez de algunos productos como consecuencia de la sequía principalmente. Por otro lado, la inflación para los no transables **alcanzó 0.3% a causa del incremento del precio del metro cúbico de agua y por consiguiente de las tasas respectivas.¹⁰

Gráfico No. 2

Inflación mensual de transables y no transables (2007-2008-2009)



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

Como se observa en el Gráfico No. 3, a finales del año 2009, existió un incremento de la inflación acumulada en los sectores Agrícola y Pesca (0.8%), Agroindustria (4.4%), Industria (5.1%) y Servicios (3.1%). Se observa

¹⁰ BCE. (2009). *Evolución de la Economía Ecuatoriana*. Ecuador. p. 14.

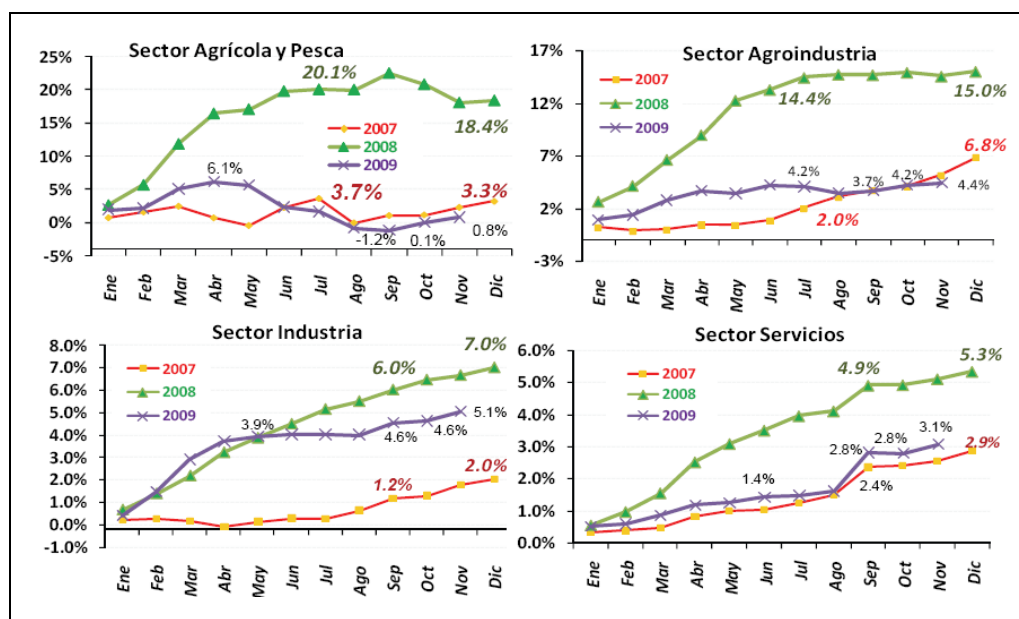
*Bienes transables: cualquier bien susceptible a ser comercializado internacionalmente.

**Bienes no transables: todos aquellos bienes que por su naturaleza no es posible intercambiarlos internacionalmente o cuyo costo de transacción es muy elevado.

también una disminución de la inflación en los cuatro sectores (con respecto al año 2008, a excepción de los primeros cinco meses del 2009 en el sector industrial, que sobrepasó la inflación del 2008.¹¹

Gráfico No. 3

Inflación acumulada por sector económico (2007-2008-2009)



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

El Valor Agregado Bruto (VAB)¹² por Industria (Gráfico No. 4), en el segundo trimestre del 2009, no fue muy alentador para la Agricultura, Ganadería y Caza que presenta una disminución de -3.04 (asociado a la sequía y a excedentes de importaciones de arroz y cereales que desmotivaron la producción nacional por exceso de oferta, o disminuciones en el precio). Así la agricultura, se ubica en cuarto lugar luego de las industrias de la fabricación de productos de la refinación del petróleo (-7.17), servicios de intermediación financiera (-6.24)

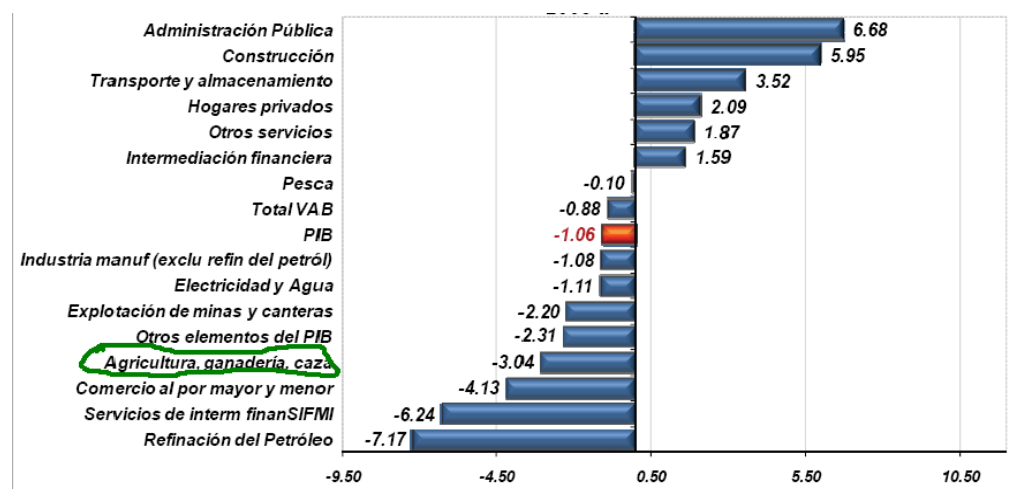
¹¹ Ibídem. p.11

¹² **VAB:** Cuando los bienes y servicios utilizados en el proceso productivo son transformados adquieren un valor superior, a esta diferencia en el valor se le llama Valor Agregado Bruto.

asociado a un menor volumen de crédito y la industria del comercio al por mayor y menor (-4.13), debido a la contracción de las importaciones en ese año. Sin embargo cabe destacar el crecimiento de las industrias de la administración pública y de la construcción vinculada a la ejecución en obras de infraestructura y vivienda.

Gráfico No. 4

Valor Agregado Bruto por industrias a precios constantes (2009-II)



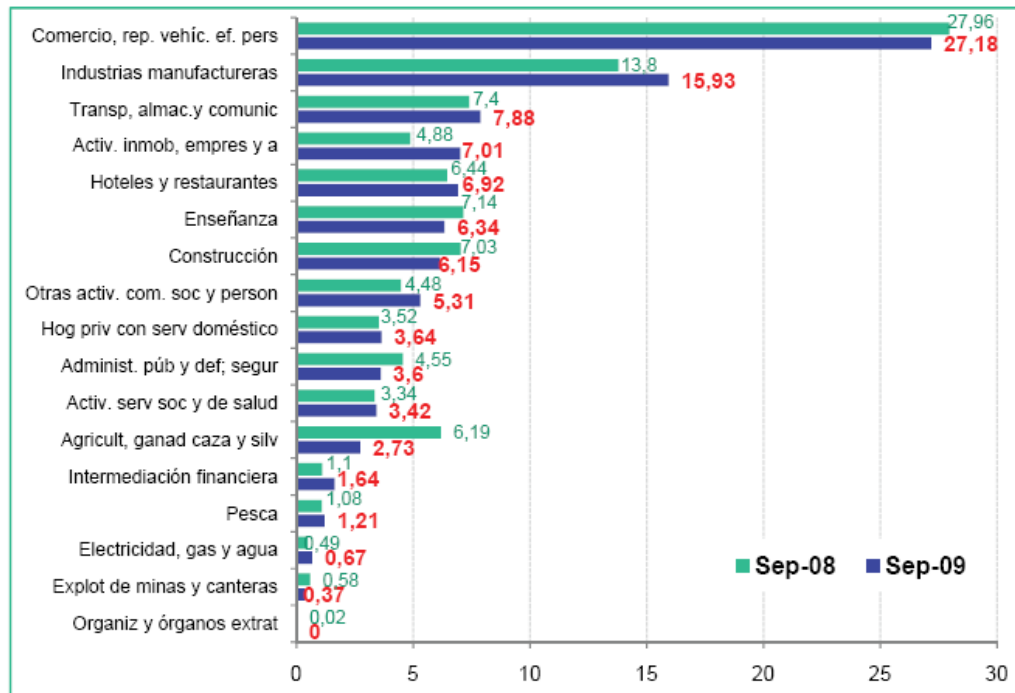
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

Por otro lado, como se puede observar en el Gráfico No. 5 de empleo a septiembre de 2009, los sectores de comercio y manufacturas congregaron la mayor parte de personas ocupadas. Entre los dos representaron el 43.11% del total de ocupados, que es 1.35% más que en el mismo periodo de 2008. En cuanto a la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca concentran el 3.94% en el 2009, frente al 7.27% en el 2008, presentando así una disminución de 3.33 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Gráfico No. 5

Tasa de participación del total de ocupados por rama de actividad económica



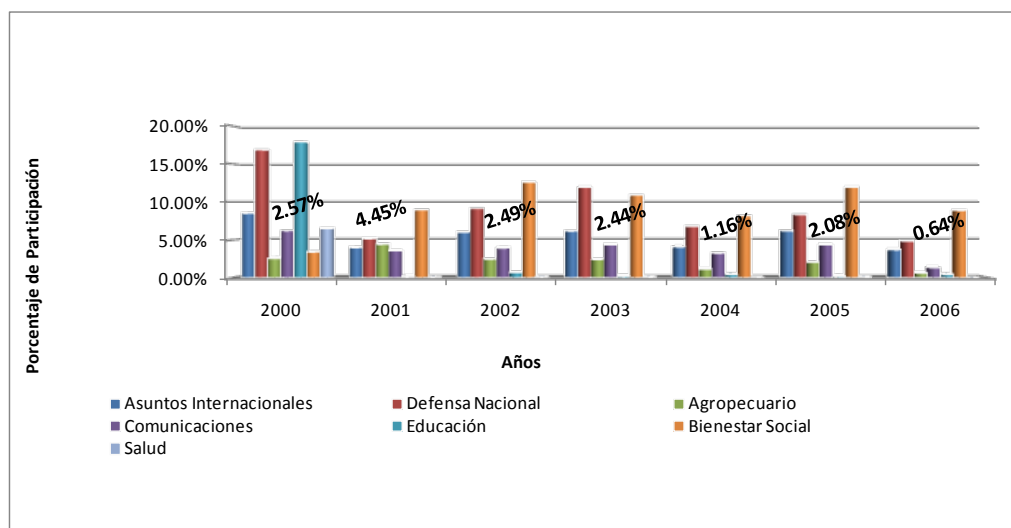
Fuente: INEC

Elaboración: Banco Central del Ecuador, 2009

2.1.3 Evolución de la Inversión para el Agro Ecuatoriano

Gráfico No. 6

Participación de los sectores económicos y sociales en el Presupuesto del Gobierno (2000-2006)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Elaboración: IICA-Ecuador

Si se observa la participación del presupuesto que se le asigna a agricultura en comparación con el PIB, durante el período 2000-2006, este generalmente no supera el 1%, lo cual indica que hasta el año 2006 la importancia económica de la agricultura no se encontraba reflejada en las cifras presupuestarias de los gobiernos.

Sin embargo, según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), en los períodos 2007 – 2009 se ha presentado la mayor asignación del Presupuesto General del Estado para este sector, alcanzando los USD\$ 404 millones, lo cual equivale a un incremento de casi el 70% con respecto al total de los seis años anteriores (2000-2006). Con este alto grado de asignación presupuestaria, el sector agrícola debería comenzar a

reflejar cambios importantes e históricos en cuanto al crecimiento en la agroindustria, el nivel empresarial de pequeñas y medianas asociaciones rurales, una menor dependencia de los agricultores a subsidios, incremento en los rendimientos productivos de los cultivos, aumento de las exportaciones agrícolas, autosuficiencia en la producción, y todo esto traducido en una mejora del nivel de vida de los agricultores; sin embargo la realidad no parece asemejarse a lo esperado.

Entonces a qué se debe el hecho de que aún se tenga que adoptar como políticas la fijación de precios, y los altos subsidios. Los indicadores de los gráficos expuestos en el literal 2.1.2 (inflación acumulada, valor agregado bruto y empleo por sector) confirman también el hecho de que el sector agrícola parece estar aún sin atención.

Por lo expuesto, parecería existir un ineficiente uso de los recursos asignados a este sector, que no permiten ver resultados alentadores, porque hay que tomar en cuenta que una cosa es la asignación de recursos y otra la capacidad de gasto que tengan las entidades que los administran. Otra causa podría ser la existencia de inadecuadas políticas para el manejo y destino de estos recursos, como por ejemplo los altos subsidios, que no les permiten crecer a los agricultores, y los mantienen estancados en la pobreza.

Polan Lacki, en su libro “El libro de los pobres rurales”¹³ menciona que los agricultores están perdiendo tiempo y oportunidades al pensar que sus problemas serán resueltos por los diputados y senadores o por los economistas del Banco Central, del Banco de Fomento y del Ministerio de Agricultura, a través de créditos, subsidios y medidas proteccionistas. Más bien les recomienda que renuncien a estos remedios que combaten el síntoma y busquen soluciones duraderas y definitivas; exigiendo del gobierno una educación útil y emancipadora, cuyos contenidos curriculares sean utilizables/aplicables por ellos mismos en la solución de sus problemas cotidianos. Y que traten de corregir sus ineficiencias, utilizando las herramientas de la ciencia, de la tecnología, de la administración rural y de la organización de los agricultores con propósitos empresariales y comunitarios; y no utilizando paliativos momentáneos como crédito y subsidios que los mantienen, año tras año, dependientes de la demagogia de los gobiernos.

2.2 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES AGRÍCOLAS EN EL ECUADOR

2.2.1 Canasta de Nuevas Exportaciones Agrícolas Ecuatorianas

El sector agrícola en el Ecuador es muy privilegiado, posee una biodiversidad única en el mundo debido a su estratégica ubicación geográfica. Las nuevas agroexportaciones o productos no tradicionales cumplen con algunas características, como son:¹⁴

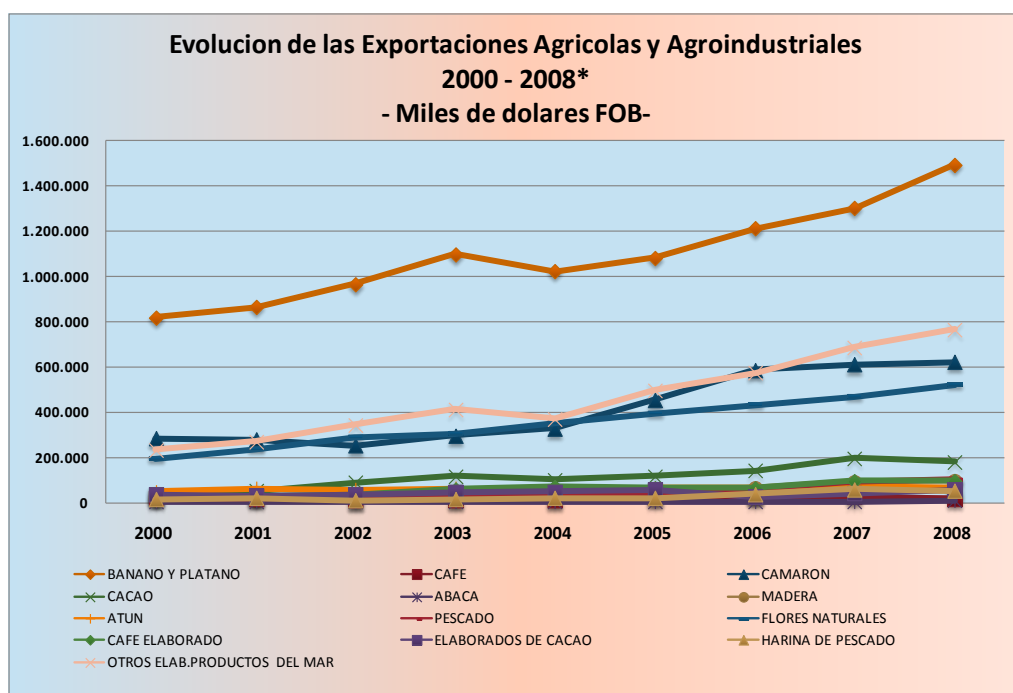
¹³ P., LACKI. (2010). *El Libro de los Pobres Rurales*. Brasil: IICA. p. 45.

¹⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2007). *Informe Anual: Exportaciones e importaciones de productos no tradicionales*.

- Son productos nuevos en la canasta de exportaciones de un país.
- Son productos que atienden a una nueva demanda de los mercados internacionales.
- Cada vez su demanda es más exigente en cuanto al cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad, así como de normas internacionales de protección ambiental. Este tipo de productos son más bien conocidos como orgánicos.

Gráfico No. 7

Evolución de las exportaciones agrícolas y agroindustriales 2000 - 2008



*De enero a noviembre 2008

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: IICA

Las exportaciones agropecuarias y agroindustriales representaron en el 2007 una contribución del 26.30% y para el 2008 del 23.35% con relación a las exportaciones FOB totales. Este porcentaje ha venido disminuyendo si se lo compara con la contribución de divisas que se dio en el año 2001, la cual representó el 41.19%.¹⁵

Dentro de la estructura de las exportaciones agropecuarias de productos tradicionales, el banano ha significado un motor importante de recursos, y por tal motivo Ecuador sigue ocupando el primer sitio a nivel mundial en la exportación del producto, que ascendió a USD\$ 1,995 millones (FOB) en el año 2009, y sus principales destinos fueron Rusia (24%), EEUU (23%), Italia (18%), Alemania (10%).¹⁶

Por otro lado, la canasta de nuevas exportaciones agrícolas también incluye un variado número de productos -madera, fibra de abacá, tagua, tabaco en rama- y otros productos como el cardamomo, ingredientes naturales, panela, pepino, brócoli, maracuyá, piña, quinua, hierbas medicinales, aguacate y mango. Ello obedece a un resultado visible del ajuste y apertura económica que provocó la diversificación de las exportaciones en general y de las agropecuarias en particular.¹⁷

¹⁵ IICA. (2008). *Informe Agricultura y Vida Rural 2007*. Ecuador. p. 12.

¹⁶ CORPEI. (2010). [www.corpei.com]. *Ecuador Trade, Gateway to doing business with Ecuador*.

¹⁷ IICA. (2009). *Informe Agricultura y Vida Rural 2008*. Ecuador: IICA. p. 33.

Tabla No. 1**Valor FOB y destino de las exportaciones ecuatorianas de frutas**

Valores FOB y destinos de las exportaciones de Piña (2009)		
	Valor	%
Estados Unidos	11,489,140.12	26%
España	7,512,130.08	17%
Chile	5,744,570.06	13%
Holanda	5,744,570.06	13%
Otros Países	13,698,590.15	31%
TOTAL	44,189,000.48	100%
Valores FOB y destinos de las exportaciones de Mango (2009)		
Estados Unidos	8,036,000.00	82%
Canadá	686,000.00	7%
México	490,000.00	5%
Europa	392,000.00	4%
Otros Países	196,000.00	2%
TOTAL	9,800,000.00	100%
Valores FOB y destinos de las exportaciones de Papaya (2009)		
Holanda	1,305,720.00	39%
España	669,600.00	20%
Bélgica	636,120.00	19%
Alemania	368,280.00	11%
Otros Países	368,280.00	11%
TOTAL	3,348,000.00	100%
Valores FOB y destinos de las exportaciones de Maracuyá (2009)		
Holanda	51,604,358.00	65%
Estados Unidos	13,496,524.40	17%
Canadá	2,381,739.60	3%
Reino Unido	2,381,739.60	3%
Otros Países	9,526,958.40	12%
TOTAL	79,391,320.00	100%

Fuente: CORPEL.COM, 2010**Elaboración:** Paulo Gutiérrez

De acuerdo a información de comercio de CORPEI, los nuevos productos del mañana, serán definitivamente los alimentos sanos y aquellos con sabores exóticos. Ecuador cuenta con una variedad de frutas y vegetales únicas. Su posición geográfica y las condiciones climáticas le permiten producir durante todo el año productos de calidad inmejorable, con colores intensos y sabores exquisitos.

El Palmito, el brócoli, y los espárragos, están entre otros vegetales que Ecuador exportan actualmente al mundo y que ocupan los primeros lugares, sin

embargo los dos primeros son los más significativos en términos de cantidad y valores FOB.

El palmito ecuatoriano es un producto con gran aceptación en el mercado mundial, principalmente por su excelente calidad, que responde a elevados estándares tanto en la producción como en el proceso industrial. El Ecuador se encuentra entre los principales exportadores de palmito en conserva, en el mundo, con un gran posicionamiento. Según datos del Banco Central, al cierre del 2009, las exportaciones de palmito se ubicaron en USD\$ 54'165,690.00 FOB, que corresponden a 22,997.42 toneladas. Sus principales destinos fueron Francia con el 37.06%, seguido por Chile con el 12.41% y Venezuela con el 11.88%, le siguen Argentina, Estados Unidos, Canadá y Bélgica con el 11.82%, 8.52%, 6.06% y 3.98% respectivamente.

Tabla No. 2

Principales países exportaciones de brócoli (2007)

País	Exportaciones FOB	Porcentaje de participación a nivel mundial
1) España	325,419,136.53	35.98%
2) Francia	134,943,121.65	14.92%
3) Estados Unidos	73,802,672.43	8.16%
4) Italia	71,993,783.40	7.96%
5) Ecuador	56,889,560.00	6.29%
Otros países	241,396,241.08	26.69%

Fuente: CORPEI, en base a datos de TRADEMAP, 2007

Elaboración: Paulo Gutiérrez

Como se observa en la Tabla No. 2, Ecuador ocupó en el año 2007 el quinto lugar dentro de los países exportadores de brócoli, y sus principales mercados

de exportación fueron Estados Unidos (33.46%), Japón (16.77%), Alemania (16.23%), Países Bajos (14.57%), y Suecia (7.95%).¹⁸

Además de los ya mencionados, CORPEI considera importante otro grupo de productos alimenticios como son: cacao y elaborados (licor de cacao, polvo de cacao, torta de cacao, manteca de cacao y chocolate), café y extractos de café, hierbas medicinales y aromáticas, y otros productos gourmet - Café especial (orgánico, fair trade, de altura), café especial tostado y recubierto con chocolate dark (elaborado con cacao fino de aroma), chocolate dark (con frutas exóticas y frutos secos, barras y chocolate en polvo), hierbas aromáticas, aceite de aguacate, frutas deshidratadas exóticas (piña, papaya, banano, orito, etc.), mieles varietales, aderezos para carnes y ensaladas con ingredientes exóticos (maracuyá, arazá), salsas picantes con ingredientes exóticos, snacks (chips de banano sal, dulce y picante), conservas vegetales, vinagre de frutas exóticas (piñas, guayaba, mortiño, maracuyá, uvilla) – entre otros.

2.2.2 Comercio Internacional y Escenarios de Negociaciones Comerciales Agrícolas

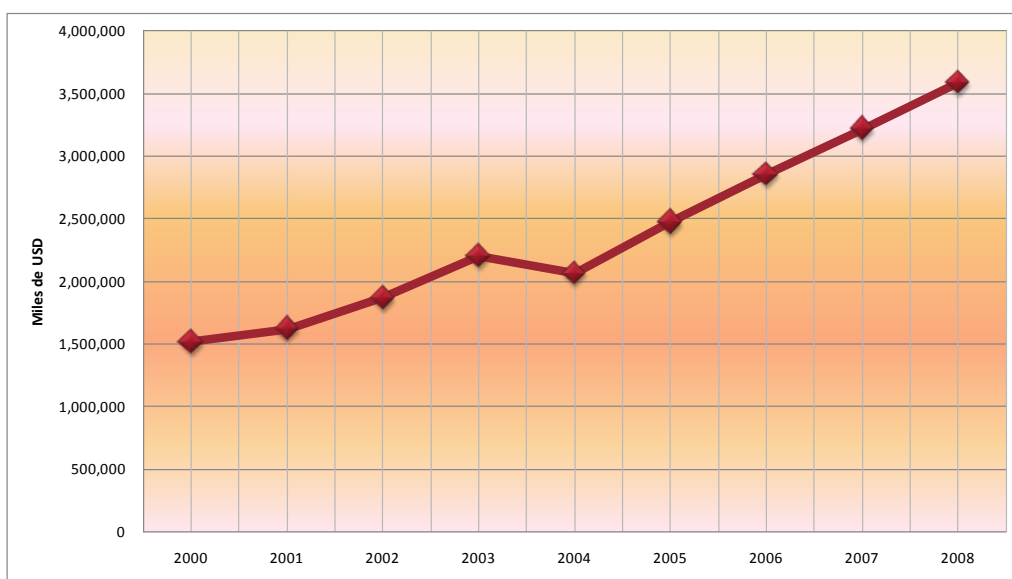
El comercio exterior ecuatoriano se encuentra caracterizado por exportaciones de productos primarios agrícolas e importaciones de bienes manufacturados y de alta tecnología. Para 2010, los principales productos primarios agrícolas de exportación fueron: el banano, el camarón, las flores naturales, el cacao y el

¹⁸ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [www.bce.fin.ec]. *Estadísticas Comercio Exterior*.

café, y los productos de importación agrícola con mayor demanda fueron las materias primas agrícolas y los bienes de capital agrícola.

Gráfico No. 8

Saldo de la Balanza Comercial Agrícola, Agroindustrial, Pesquera y Forestal 2000-2008 (En miles de Dólares FOB)



Fuente: Banco Central del Ecuador (Cifras de Previsión)

Elaboración: IICA, 2009

El saldo de las exportaciones e importaciones del sector agrícola, agroindustrial, silvícola y pesquero ha sido generalmente positivo a lo largo de los últimos 10 años, lo cual principalmente se ha debido al alza de los precios internacionales del cacao, café y elaborados, así como también al constante incremento en la exportación de productos agrícolas no tradicionales como flores, brócoli, e infusiones aromáticas.

Contrariamente al resto de sectores de la economía, la balanza comercial agrícola, agroindustrial, silvícola y pesquera ha representado una importante

fuentes de divisas, que incluso han permitido financiar las importaciones de otros sectores.¹⁹

En el año 2008 las exportaciones agrícolas y agroindustriales representaron el 23,35%, mientras que en el 2009 representaron el 25,23% con respecto a las exportaciones FOB totales.²⁰

En cuanto a las importaciones agrícolas, los productos alimentarios con mayor peso son el trigo, la soya en forma de aceite crudo, el maíz, la avena, la cebada, y algunas frutas como la manzana y la uva.²¹

De acuerdo a estadísticas del Banco Central del Ecuador, las exportaciones desde Ecuador hacia los Estados Unidos de Norteamérica hasta el año 2008 representaron el 45,92% del total de exportaciones, seguido del ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), a donde se exportó el 26,59% de las mismas, y finalmente el tercer mercado más importante para la exportación es la Unión Europea con el 10,89% de las exportaciones o un equivalente a USD\$ 2.500 millones.

En cuanto a tres simulaciones de negociaciones comerciales²² (Ecuador-UE; Ecuador-USA; Ecuador-China), desarrollados en el lenguaje de programación GAMS (General Algebraic Modeling Sistem) se menciona lo siguiente:

¹⁹ S., VALLEJO. (2009). *Agricultura y Vida Rural 2008*.

²⁰ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). *Estadísticas*.

²¹ *Ibíd.* p. 13.

²² J., ARIAS. (2010). *Oportunidades y Posibles Impactos de las Negociaciones Agrícolas Internacionales de la Comunidad Andina*. Perú: IICA. p. 27.

2.2.2.1 Escenario Ecuador – Unión Europea

Al liberarse bilateralmente el comercio con la Unión Europea, el Ecuador es el país de la CAN que aumentaría sus exportaciones en mayor magnitud.

Las exportaciones aumentarían 7,75% como promedio ponderado. Según aumentos porcentuales, el primer lugar ocupan las exportaciones de Jugos de Frutas y Vegetales (16,15%) que suman USD\$ 72,57 millones.

En segundo lugar aumentarían las exportaciones de Frutas y Vegetales, que suman USD\$ 2.596,49 millones y representan un 47,27% del total agroalimentario exportado por Ecuador, de las cuales se exportan a la Unión Europea un 45% fundamentalmente de banano.

En tercer orden de importancia, las exportaciones de Flores de Corte y Plantas Ornamentales suman USD\$ 452,12 millones, equivalentes al 8% del total agroalimentario exportado por Ecuador; de los cuales se exportan a la UE un 25%.

Según cambios en la balanza comercial y en términos absolutos, el mayor impacto positivo en el escenario de libre comercio con la Unión Europea se daría en el sector de Frutas y Vegetales (USD\$ 11,72 millones). Por otro lado, en cuanto a impactos negativos en la balanza comercial, el

conglomerado más afectado sería el de Cereales y Productos Elaborados (USD\$ - 8,00 millones).

En conclusión, la liberación de comercio bilateral entre Ecuador y la UE generaría un bienestar neto a la sociedad positivo de USD\$ 164,01 millones.

2.2.2.2 Escenario Ecuador – USA

En términos de bienestar neto económico en el Ecuador, el sector de Cereales y Productos sería el más beneficiado, seguido de Productos de la Pesca, Productos de Tabaco, Alimentos para Animales, Aceites y Grasas. En cuanto a productos específicos, el maíz y el arroz serían los más beneficiados en base al estudio.

2.2.2.3 Escenario Ecuador – China

En el escenario de liberación comercial entre los países de la CAN y China, los sectores con mayor impacto positivo en el bienestar económico serían: Bebidas, Productos de la Pesca, Maderas y Productos, Frutas y Vegetales, y Jugos de Frutas y Vegetales. Sin embargo, los totales de bienestar de cada uno de los sectores antes mencionados no superan los dos millones de dólares, en vista que las transacciones comerciales entre Ecuador y China todavía son muy reducidas.

De las exportaciones actuales totales de productos de la Pesca del Ecuador que representan USD\$ 1.518,00 millones, China absorbe solo un 0,0014%, en vista que el destino de las mismas se va principalmente hacia la Unión Europea (45,00%), y a los Estados Unidos (40,40%). Así mismo, las importaciones que realiza China, de Productos de la Pesca provienen principalmente de Estados Unidos, Unión Europea y Perú.

2.3 REQUISITOS DE ENTRADA A MERCADOS LOCALES E INTERNACIONALES

2.3.1 Principales Requisitos para la Venta de Productos Agroalimentarios en el Ecuador

Las disposiciones específicas en cuanto a requisitos alimentarios deben contener lo siguiente:²³

- No información falsa, equívoca, engañosa o errónea de la naturaleza del producto;
- No representaciones gráficas que hagan alusión a propiedades falsas,
- Si el producto está elaborado con saborizantes artificiales, debe aparecer la expresión “sabor artificial”.

²³ FEDEXPOR-ANALDEX. (2008). *Seminario Taller de Capacitación sobre Requisitos de Etiquetado*. Ecuador: FEDEXPOR. p. 8.

- La etiqueta debe estar correctamente adherida.

En cuanto a los requisitos obligatorios se debe especificar lo siguiente:

1. Nombre del alimento.
2. Lista de ingredientes (salvo cuando se trate de un único ingrediente).
3. Contenido neto y masa escurrida (peso escurrido).

Debe declararse en unidades del Sistema Internacional – SI, en la siguiente forma:

- en volumen, para los alimentos líquidos;
 - en masa, para los alimentos sólidos;
 - en masa o volumen, para los alimentos semisólidos o viscosos.
4. Identificación del fabricante, envasador o importador.
 5. Ciudad y país de origen.
 6. Identificación del lote (Código precedido de la letra L).
 7. Fecha de elaboración y expiración e instrucciones para la conservación.
 8. Instrucciones para el uso (si aplica).
 9. Alimentos irradiados.

Declaración escrita indicativa del tratamiento, cerca del nombre del alimento y el uso del símbolo internacional, indicativo de que el alimento ha sido irradiado.

10. Alimentos modificados genéticamente o transgénicos

Si los productos de consumo humano a comercializarse han sido obtenidos o mejorados mediante manipulación genética, se indicará de tal hecho en la etiqueta del producto, en letras debidamente resaltadas: “Alimento Modificado Genéticamente”.

11. Número de registro sanitario.

12. Norma técnica ecuatoriana de referencia – NTE (Cuando exista).

13. Idioma.

Debe presentarse en idioma castellano, aceptándose que adicionalmente se repita ésta en otro idioma.

En referencia a los requisitos de rotulado se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Cualquier información o representación gráfica, que no vaya en contra de los requisitos obligatorios.
- Designaciones de calidad, las cuales deberán ser fácilmente comprensibles y no engañosas.
- La declaración de nutrientes y/o información nutricional complementaria.

- Requisitos del Rotulado Nutricional (Norma Técnica Ecuatoriana – NTE INEN 1 334-2:2008 Primera Revisión)

Esta norma técnica indica que todo alimento procesado, envasado, y empaquetado que se ofrece como tal para la venta directa al consumidor, debe contener únicamente la declaración de nutrientes, más no obliga a declarar la información nutricional complementaria.

Esta norma plantea que existen nutrientes que deben declararse y nutrientes de declaración voluntaria, los mismos que se aprecian en las tablas siguientes:

Tabla No. 3

Nutrientes obligatorios de declararse

NUTRIENTES A DECLARARSE	UNID
Energía (Calorías)	KJ
	Kcal
Energía de la Grasa (Calorías de grasa)	KJ
	kcal
Grasa total	g
Grasa Saturada	g
Grasa Trans	G
Colesterol	Mg
Sodio	Mg
Carbohidratos totales	G
Fibra dietética	G
Azúcares	G
Proteínas	g
Vitamina A	UI
Vitamina C	Mg
Calcio	Mg
Hierro	Mg

Fuente: INEN, 2009

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

Tabla No. 4**Nutrientes de declaración voluntaria**

NUTRIENTES DE DECLARACIÓN VOLUNTARIA	UNIDAD
Acido fólico	Ug
Acido pantoténico	Mg
Vitamina B6	Mg
Vitamina B12	Ug
Vitamina D	UI
Vitamina E	Mg
Vitamina K	Ug
Tiamina	mg
Riboflavina	Mg
Niacina	Mg
Biotina	Ug
Cobre	mg
Cromo	Ug
Fósforo	Mg
Manganeso	Mg
Magnesio	Mg
Molibdeno	Ug
Potasio	Mg
Selenio	Ug
Yodo	Ug
Zinc	Mg

Fuente: INEN, 2009

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

2.3.2 La Importancia de contar con Sistemas de Gestión de Calidad: BPA, BPM, HCCP

La gestión de la calidad es la ventana que conduce a la calidad total a través de un proceso de mejoramiento continuo. Las crecientes demandas de productos asociados con la mayor adaptación posible a lo que el cliente espera y en particular la calidad integral de los alimentos, concepto asociado a la innovación concurrente en aspectos relacionados con inocuidad, nutrición,

características sensoriales, estabilidad, procesos de preservación y gestión de la calidad, incluyendo la trazabilidad y el cuidado del medio ambiente, crean la necesidad de un sistema efectivo de estándares, ensayos, normalización y gestión de calidad.²⁴

Los Sistemas de Gestión de la Calidad como buenas prácticas de manufactura (BPM), buenas prácticas agrícolas (BPA) e inocuidad alimentaria (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control –HACCP) son en las empresas alimenticias y relacionadas con los alimentos una estrategia de mejoramiento de la competitividad, y una herramienta para el aseguramiento de la calidad.

Como **HACCP**, se conocen las siglas (en inglés) del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. Es una estrategia de prevención que prioriza el aspecto sanitario con el objeto de garantizar la inocuidad e idoneidad de los productos elaborados, y surgió a inicios de los años 60 como herramienta para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos producidos para los tripulantes de las misiones espaciales de la NASA.²⁵

La importancia de la utilización de un sistema HACCP, se sustenta en factores como la confianza que este sistema brinda en el manejo de alimentos seguros. Además de contar con la aceptación internacional de Codex de la FDA. De igual forma, por ser un sistema de seguridad alimentaria obligatorio en Estados

²⁴ [www.copeconsultores.com.ar/cat.php?txt=100]. Argentina.

²⁵ UNIVERSIDAD DEL VALLE. (2009). *Implementación de sistemas basados en BPM y HACCP en Industrias de alimentos y bebidas*. Colombia.

Unidos, así como también por ser un sistema de carácter preventivo y no correctivo.

Mediante **BPM**, (Buenas Prácticas de Manufactura) se establecen los requisitos generales de higiene y de Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos elaborados e industrializados para el consumo humano. Es aplicable en: elaboración, industrialización, fraccionamiento, almacenamiento y transporte de alimentos.

Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

- Son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.
- Contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.
- Son indispensable para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000.²⁶

²⁶ [www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/bolet_bpm.pdf]. **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**. Boletín de Difusión. Programa Calidad de los Alimentos Argentinos.

Por otro lado, las Buenas Prácticas Agrícolas (**BPA**) buscan la confianza del consumidor a través de la calidad e inocuidad de los productos. Respetan el medio ambiente, procuran mejorarlo e incrementar la biodiversidad. Procuran el menor uso posible de agroquímicos y usan personal calificado. Buscan integrar la actividad agrícola con la naturaleza. Respetan la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.

Entre los principales beneficios de las BPA's para los pequeños y medianos agricultores se tiene lo siguiente:²⁷

- 1) Les permite estar preparados para exportar a mercados exigentes y tener mejor acceso a éstos en un futuro.
- 2) Obtención de un producto diferenciado por calidad e inocuidad, lo que puede implicar en un mayor sobreprecio.
- 3) Control del proceso productivo por la obtención de mejor y nueva información de su propia producción, gracias a análisis de laboratorio y a sistemas de registros (trazabilidad).
- 4) Reducción de riesgos en la toma de decisiones por la mejor gestión (administración y control de personal, insumos, instalaciones, etc.) de la finca en términos productivos y económicos.

²⁷ FAO. (2004). *Oficina Regional de la FAO para América y el Caribe. Las buenas prácticas agrícolas (BPA). En busca de la sostenibilidad, competitividad y seguridad alimentaria.* Chile: FAO. p. 51.

5) Aumento de la competitividad por reducción de costos (menores pérdidas de insumos, horas de trabajo, tiempos muertos, etc.).

6) Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores a través de:

- Creación de capital humano por la educación recibida (manejo de pesticidas y plagas, reducción de riesgos de intoxicaciones, higiene de los predios y durante la cosecha).
- Mejores condiciones de higiene personal que los empleadores deben garantizarle a sus empleados (disponibilidad de baños y de agua potable).
- Aumento del autoestima al sentirse capaces de alcanzar metas, acceso a nuevos mercados, entre otros.

2.3.3 La Importancia de poseer Certificaciones de Calidad como Requisito de Entrada a Mercados Internacionales

Las certificaciones de calidad además de que son requisitos fundamentales para la entrada de productos a mercados internacionales, son también herramientas diferenciadoras de comercialización. Su objetivo es garantizar que la característica de calidad que dice tener, ha sido verificada por un organismo o institución de control pública o privada.

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano – OAE, es el organismo técnico nacional encargado de otorgar los permisos para que las organizaciones de evaluación puedan otorgar certificaciones (Orgánico, Comercio Justo, Denominación de Origen, etc.) en el Ecuador. La evaluación por parte del OAE, se lleva a cabo de acuerdo con las normas acordadas internacionalmente para que los organismos de acreditación provean certificación, inspección y servicios de ensayo o calibración.²⁸

Certificación Orgánica.- es la manera en la que un agricultor puede asegurar a quienes compran sus productos, que estos son producidos bajo normas de producción orgánica reconocidas, tanto a nivel nacional como internacional. Esta certificación marca la diferencia en la comercialización de un producto orgánico y uno cultivado en forma convencional, y tiene como función ser una herramienta para la comercialización transparente de estos productos y es la manera en que el consumidor adquiere la confianza suficiente en el proceso, así como también el productor tiene la oportunidad de mostrar que su producto es diferente a los convencionales.²⁹

La producción orgánica tiene por objetivo ofrecer al consumidor alimentos saludables, de la mejor calidad nutritiva, sin contaminantes y obtenidos mediante sistemas de trabajo sustentables.

²⁸ [www.oae.gov.ec/index.php?option=com_content&view]. *Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE.*

²⁹ G., SOBORNO y J., DELGADO. *La Certificación en la Agricultura Orgánica, Respuestas a las preguntas más comunes.* Costa Rica: CEDECO. p. 22.

Para comercializar productos como orgánicos, éstos deben estar certificados por una empresa acreditada para este fin. En el Ecuador, a agosto del 2010, las agencias certificadoras y sus respectivos contactos son las siguientes:

Tabla No. 5

Instituciones Autorizadas para Certificación Orgánica en el Ecuador

No.	Organismo de Certificación	Certificado de acreditación	Descripción alcance de acreditación	Contacto	País/Ciudad	Dirección Teléfonos	E-mail
1	BCS - OKO Garantie Cía. Ltda.	OAE CPR C 07-001	Certificación de Productos Orgánicos Agropecuarios	Hansjörg Götz	Ecuador Riobamba	Km 3 1/2 Vía Chambo Telefax: 032910333	info@bcsecuador.com
2	Control Union Perú S.A.C.	OAE OCP 07-C01	Certificación de Productos Orgánicos Agropecuarios	Joaquín Aramburú	Perú Lima	Av. 02 de Mayo 1205, San Isidro Tel: 511 4224744	cup@cuperu.com
3	Certificadora Ecuatoriana de Estándares Cía. Ltda.	OAE OCP 07-C02	Certificación de Productos Orgánicos Agropecuarios	José Eduardo Mancheno	Ecuador Guayaquil	Alonso Torres No. 3-34 y Edmundo Carvajal, Edif. Ventura, Of. 01 Tel: 085086462	jmancheno@ceresecuadorcert.com
4	Ecocert Ecuador S.A.	OAE OCP 07-C03	Certificación de Productos Orgánicos Agropecuarios	Héctor Aguilar	Ecuador Guayaquil	Mendiburo 218 y Córdova Primer Piso A Tel: 042561253	office.ecuador@ecocert.com

Fuente: Agrocalidad, 2010

Elaboración: Paulo Gutiérrez

La producción orgánica en el Ecuador ha venido creciendo a tasas superiores al 10% anual, principalmente en rubros de exportación de alimentos a mercados internacionales y en parte a un todavía pequeño pero interesante mercado interno.³⁰

Certificación Comercio Justo.- el Sello Internacional de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE garantiza un proceso de certificación de los productos conforme a los Criterios de Comercio Justo Fairtrade.

³⁰ D., ANDRADE y M., FLORES. (2008). *Consumo de Productos Orgánicos / Agroecológicos en los Hogares Ecuatorianos*. Ecuador: GTZ. p. 87.

El Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE ofrece la posibilidad de comprar productos y mostrar su solidaridad con aquellos que los producen. La compra de productos de Comercio Justo Fairtrade ayuda a mejorar las vidas de productores que sufren muchas dificultades. El Sello se encuentra en miles de productos en más de 50 países.

El Sello Internacional de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE es propiedad exclusiva de FLO (Fairtrade Labelling Organizations International) y está registrado como marca comercial. El Sello garantiza un proceso de certificación de los productos conforme a los criterios sociales, económicos y medioambientales fijados por FLO. El Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE solamente se concede a productos y no hace valoración alguna sobre las compañías o las organizaciones que los venden.³¹

En comercio justo el comerciante mantiene una relación de dependencia con la asociación bajo el compromiso de que su negocio es una empresa de comercio justo coherente con sus 10 principios, y debe cumplirlos a cabalidad. Los diez principios de Comercio Justo son los siguientes:

- 1) Crea oportunidades para pequeños productores
- 2) Transparencia y responsabilidad
- 3) Creación de capacidades
- 4) Promueve un comercio justo
- 5) Pago de un precio justo

³¹ [www.fairtrade.net/about_the_mark.html?&L]. *Fairtrade Labelling Organizations International - FLO*.

- 6) Equidad de género
- 7) Condiciones de trabajo
- 8) Trabajo infantil
- 9) Medio ambiente
- 10) Relaciones comerciales

La certificación de Comercio Justo puede ser solicitada por un grupo de productores organizados en una cooperativa, una asociación de agricultores o una plantación con una fuerza laboral organizada. Posteriormente, auditores locales inspeccionan la finca y una agencia certificadora tomará la decisión de certificar o no a la organización de productores. Una vez otorgado se realiza una inspección anual para verificar que los productores cumplan con los requisitos de Comercio Justo y ver lo que han logrado con el premio de Comercio Justo. Los comerciantes que utilizan la marca de certificación de Comercio Justo en sus empaques cubren el costo de la certificación pagando una licencia, mientras que el productor no paga nada.

Una asociación de productores o una plantación se beneficia con una certificación de Comercio Justo ya que normalmente la certificación le permite recibir un precio de venta mayor y más estable para sus productos. El precio pagado se determina sobre la base de los costos de producción, tomando en cuenta cualquier costo adicional que pueda surgir al cumplir los requisitos de Comercio Justo como por ejemplo, pagar salarios mejores a los trabajadores.

En general, se pretende que el premio de Comercio Justo sirva como un medio para que la comunidad mejore la calidad de vida de sus miembros.³²

Los productos que actualmente se comercializan con Comercio Justo son banano, café, cacao, azúcar, fruta deshidratada, jugos de fruta, frutas y verduras frescas, hierbas aromáticas y especias, miel, nueces y semillas oleaginosas, quinoa, arroz, té, uvas de vino, algodón sin desmontar.

Certificación Denominación de Origen.- la denominación de origen es una indicación geográfica que se utiliza para designar un producto como originario de un país, de una región o de un lugar determinado, cuyas características se deben únicamente al lugar donde se produce, incluyendo en esto los factores humanos o naturales, como el clima, suelo u otra serie de consideraciones de entorno geográfico. Por otro lado, es importante mencionar que la denominación de origen se establece cuando históricamente un producto ha ganado una reputación porque posee características distintivas que no se repiten en otros lugares del mundo, debido a la influencia de los factores ambientales.

Los productos que cuentan con denominación de origen son reconocidos y altamente codiciados dadas sus características únicas y específicas que hacen que estos se diferencien de los demás. De esta manera la denominación de origen es un valioso elemento para competir en el mercado, ofreciendo un

³² FAO. (2010). [www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm]. *¿Qué es el Comercio Justo?* Departamento Económico y Social. Depósito de Documentos de la FAO.

producto único que se cotiza a niveles más altos que los productos convencionales.³³

En el Ecuador, dos ejemplos claros de denominación de origen son Cacao Arriba Ecuador, Café de Intag (Imbabura). Así mismo a nivel internacional se tiene por ejemplo Café de Colombia, Vinos Rioja, Queso Roquefort, Espárragos de Navarra, entre otros.

³³ A., HERNÁNDEZ. (2004). *Tesis de Grado: “El Proceso de Certificación de la Denominación de Origen del Café de Antigua Guatemala”*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales. p. 125.

3 ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES CUENTE CON UN ADECUADO NIVEL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

3.1 IMPORTANCIA DE UNA PRODUCCIÓN PLANIFICADA

Una de las principales causas para que los agricultores y microempresarios rurales tengan bajos ingresos, es la falta de planificación de la producción. Al realizar algún tipo de planificación, los agricultores poseerían un mayor control sobre los precios de sus productos, en vista que evitarían la sobreproducción o sobreoferta, lo cual genera caídas importantes en los precios y por ende pérdidas a los productores.

Una forma importante de planificación de la producción es la agricultura por contrato, que es un mecanismo en el cual el productor se compromete a hacer entrega de una cierta cantidad de un producto en un tiempo determinado a un cliente específico (empresa ancla). Bajo esta modalidad, los productores se ven obligados a planificar su producción de acuerdo a lo establecido en el contrato con la empresa ancla en cuanto a cantidad o volumen, calidad, empaquetado, entre otros aspectos. Esta modalidad, obliga también al pequeño o mediano productor a asociarse con otros productores similares con el fin de cumplir con los volúmenes de entrega pactados con el cliente, adquirir insumos agropecuarios en forma colectiva y en grandes volúmenes con el objetivo de disminuir costos de producción y obtener márgenes de utilidad mayores a los usuales; así mismo al estar organizados y

asociados, en muchos casos les permite ser sujetos de crédito, lo cual se torna más complejo al solicitar créditos individuales.

Las empresas anclas, son generalmente empresas grandes que requieren de un determinado producto agropecuario o agroindustrial, el cual sirve como materia prima para otro proceso agroindustrial o para darle un valor agregado. Estas así llamadas empresas anclas, benefician al pequeño y mediano productor en gran manera proporcionándoles pagos anticipados para que puedan adquirir materias primas, o a su vez haciéndoles entrega de insumos agropecuarios como semillas, plántulas, abonos, agroquímicos, entre otros para que estos únicamente se preocupen de la producción, y una vez que la misma esté lista y sea entregada se descuentan los anticipos dados en efectivo o en especies, quedando directamente los remanentes del costo de la mano de obra y utilidad para el productor.

En el caso ecuatoriano un ejemplo de empresa ancla es PRONACA, la cual entre sus varias actividades productivas contrata a pequeños y medianos productores de maíz para que produzcan un cierto volumen del mismo y se comprometan a entregar en períodos determinados con exigencias de calidad específicas y en algunos casos bajo metodologías de producción indicadas en el contrato. Otro ejemplo de empresa ancla en el Ecuador es SumakLife, (empresa exportadora de productos agroalimentarios orgánicos como quínoa y sus derivados, e infusiones aromáticas). Esta empresa está ubicada en el Cantón Guano de la Provincia de Chimborazo, y contrata pequeños y medianos productores de hierbas aromáticas de las localidades aledañas para que les entreguen volúmenes específicos en fechas determinadas, con el objetivo de procesarlos y destinarlos a la exportación.

En este marco, la planificación de la producción se convierte en un instrumento fundamental, ya que permite, entre otros logros:

- Generar volúmenes que no podrían ser ofrecidos individualmente.
- Disminuir costos mediante la negociación colectiva de insumos.
- Aprovechar ventanas en los mercados internacionales.
- Formalizar los canales de comercialización a través de la suscripción de contratos.
- Facilitar la gestión y aprobación de financiamientos.

Por el contrario, una mala planificación, ya sea en la producción o en las entregas, implica un alto costo y grandes pérdidas para las empresas que no cumplen con esta norma básica de la administración.³⁴

Además de lo mencionado, dentro de la planificación es necesario mencionar la importancia de la presupuestación al menos de ingresos y gastos, lo cual se lo hace previo al inicio de las operaciones de un período de producción determinado.

La presupuestación como su nombre lo indica, es la determinación de supuestos o proyecciones previas a los acontecimientos reales de las operaciones de la empresa. Estas proyecciones deben estar basadas en fundamentos reales y lógicos, como por ejemplo información histórica de ventas y costos, hechos o acontecimientos del entorno industrial, y otros aspectos externos que pueden influir en las proyecciones.

³⁴ M., BAQUERO y M., BLANCO. *Planificación Aplicada a Empresas Asociativas Rurales*. Perú: FAO – PRODAR – IICA. p. 31.

La presupuestación se la debe realizar por períodos de acuerdo a las necesidades de la empresa, pudiendo ser de forma semanal, mensual, trimestral, semestral o anual. En el caso agrícola se deberá tomar en cuenta la estacionalidad de los productos, o la disponibilidad de los mismos para el procesamiento agroindustrial.

La elaboración de presupuestos, como elemento de planificación no tendría sentido si no es comparable, es por esto que se debe elaborar un registro o presupuesto real de los ingresos y costos en el transcurso de las actividades. Esto con el fin de contar con datos reales, compararlos con los presupuestos iniciales, anotar las variaciones más considerables, analizar si las mismas pudieran interferir con el desempeño del negocio, y luego del análisis tomar las decisiones más adecuadas.

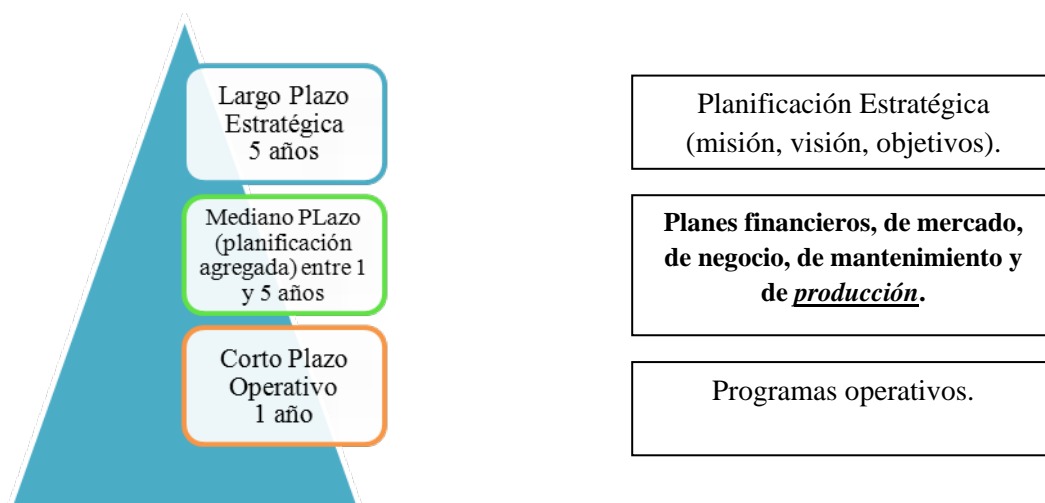
Existen diversas clases de planificación. La mayoría de los gerentes usan dos tipos básicos: la estratégica y la operativa. La primera está diseñada para satisfacer metas generales de la organización a largo plazo, mientras la segunda permite aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, pero los primeros difieren de los segundos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. Bajo este criterio se pueden definir básicamente, tres niveles de planificación.

- De largo plazo, o estratégica.
- De mediano plazo, también conocida como programática o agregada.
- De corto plazo, o planificación operativa.

Gráfico No. 9

Niveles de Planificación



Fuente: FAO RLC. Manual de Capacitación para el Módulo de Desarrollo Organizacional vinculado a las cadenas productivas, 2009

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

3.1.1 Planificación de la Producción en Finca y en la Agroindustria

En una empresa asociativa rural, puede surgir la necesidad de aplicar procesos de planificación de la producción a nivel de finca o de centro de empaque y almacenamiento, o de unidad agroindustrial y combinaciones de estas opciones. A continuación se exponen los principales pasos a seguir en cada caso:³⁵

3.1.1.1 Planificación de la Producción en Finca, a Nivel de Productor Individual, Asumiendo que éste es Socio de la Empresa Asociativa

1. Conocimiento de los recursos con los que se cuenta: esta etapa tiene como finalidad clasificar y cuantificar los recursos naturales

³⁵ *Ibíd.* p. 33.

(agua, tierra), materiales (herramientas, maquinaria agrícola, insumos, plántulas), humanos y financieros (propios, crédito) con los que cuenta cada productor. Es necesario sistematizar esta información de acuerdo a los requerimientos de cada unidad productiva.

2. Conocimiento de las actividades productivas: se recomienda hacer un listado, preferentemente, en orden cronológico, de todas las actividades requeridas para la implementación de tal o cual cultivo o actividad pecuaria y colocar el tiempo requerido para cada.
3. Definición de recursos que se necesitan y con los que no se cuenta: es necesario definir los recursos naturales, materiales, humanos y financieros requeridos por la actividad productiva propuesta y determinar cuáles hacen falta para analizar cómo conseguirlos.
4. Definición de cronogramas de actividades: se recomienda elaborar una matriz “actividad – tiempo – recursos” donde se defina en qué fecha se llevará a cabo cada actividad y con qué recursos. Este instrumento se convertirá en el corazón de la planificación; se recomienda hacerlo para cada tipo de cultivo y para cada unidad productiva.
5. Definición de un plan integral de producción. este plan toma en cuenta los cronogramas de actividades individuales y tiene por

objeto asignar a cada unidad productiva una fecha de inicio de producción teniendo en cuenta los recursos a los que tiene acceso (Ejemplo: acceso a agua de riego, disponibilidad de mano de obra) en función a la demanda de los mercados (fechas en las que se debe despachar productos a los clientes), es decir, al plan de mercadeo y el efecto que puede tener situaciones climáticas (riesgos: heladas, lluvias, inundaciones, sequía y similares) en el desarrollo de la actividad productiva.

3.1.1.2 Planificación de la Producción Agroindustrial

1. Descripción de los recursos con los que cuenta: el propósito de esta etapa es clasificar y cuantificar los recursos de distinta índole con los que cuenta la unidad agroindustrial como referencia esencial para el desarrollo de las actividades del proceso productivo. Es importante detallar el equipo disponible, así como los recursos energéticos y de agua. Se recomienda la elaboración de un inventario ordenado, sistematizado (integrar por grupos de bienes o recursos con características semejantes), detallado y actualizado.
2. Definición de los procesos agroindustriales: se recomienda hacer flujogramas por proceso agroindustrial de acuerdo al producto a elaborar, estimar tiempos por proceso y realizar balances de materiales.

3. Definición de recursos que se necesitan y con los que no se cuenta:
es necesario definir los recursos naturales, materiales, humanos y financieros requeridos por la actividad productiva propuesta y determinar cuáles hacen falta para analizar cómo conseguirlos.
4. Definición de un plan integral de producción: con base en el plan de mercadeo que establece el volumen que hay que producir y las características del producto y teniendo en cuenta la definición de los procesos agroindustriales, se establece un plan integral de producción en el que se definen fechas de elaboración y entrega, tratando en lo posible de mantener inventarios mínimos, tanto de materias primas como de productos en proceso y terminados.
5. Definición de cronogramas de actividades: a diferencia de la planificación de la producción en finca, en la producción agroindustrial se recomienda elaborar el cronograma detallado de actividades una vez que el plan integral de producción está listo y definido. En este punto, una vez que se han establecidos los procesos más viables, el diseño de una matriz de actividad-tiempo-cantidad de insumos –costos es de gran utilidad.

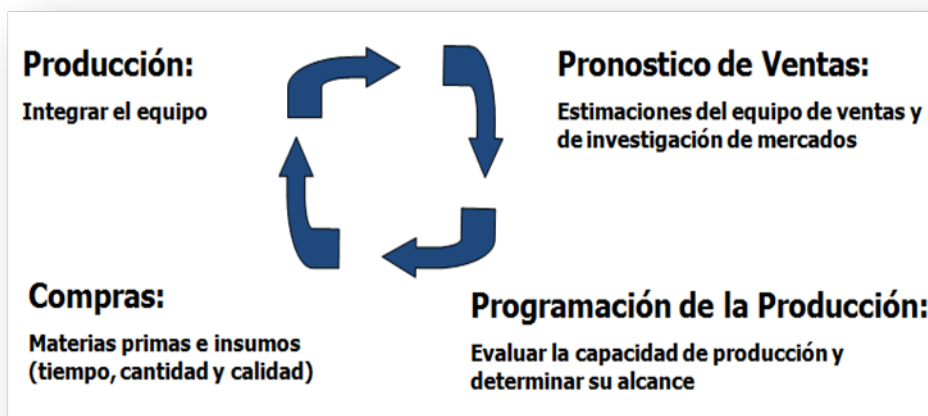
3.1.2 Plan de Producción

Un plan de producción provee a la empresa una ruta de trabajo que describe la mezcla de mercado, cómo se produce el producto, cómo se generan ganancias

y cómo se satisfacen las necesidades del mercado objetivo. Esto con la finalidad de determinar si la empresa tiene la capacidad de producir el producto, si lo puede hacer en una manera puntual, a un precio competitivo y en las cantidades solicitadas, es decir todas las condiciones necesarias para el mantenimiento sostenible de la empresa.

Gráfico No. 10

Proceso de Planificación de la Producción



Fuente: IICA-MIAMI, 2010 “Curso Agronegocios Ecuador”

Elaborado por: IICA-MIAMI, 2010 “Curso Agronegocios Ecuador”

Algunos puntos por considerar en un plan de producción son:³⁶

- ¿Cómo se implementarán las modificaciones necesarias del producto?
- ¿Qué modificaciones se deben aplicar, cuáles alternativas se tienen para implementarlas y su costo?

³⁶ D., RODRÍGUEZ. IICA. (2010). *Plataforma para acceder al mercado local*. Ecuador: Da Vinci. p. 17.

- ¿Qué programas de control de calidad se tienen y cómo se deben modificar para ajustarse a los volúmenes y características de los nuevos productos?
- ¿Cuánto personal adicional y programas de capacitación son necesarios para cumplir los objetivos?
- Determinar la gestión de inventarios más conveniente para las necesidades de la empresa, incluyendo costos de inventario, proveedores alternativos de respaldo, etc.

Tabla No. 6**Plan de Producción**

Planta e instalaciones <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Localización • Características/ distribución • Propiedad • Alquileres que se aplican • Planes futuros de ampliación 	Esta sección examina la adaptación de las instalaciones a los nuevos niveles de producción y evalúa su capacidad para confrontar las necesidades de los contratos por suscribirse. Se debe planificar la logística de la localización y el tiempo para renovar un alquiler. Pueden aparecer problemas si su alquiler no cubre el período de un contrato ya firmado.
Equipos <ul style="list-style-type: none"> • Descripción • Edad/ depreciación • Alquileres que se aplican 	Evalúa la adaptabilidad y confiabilidad de su equipo y las necesidades futuras de adquisiciones basadas en demandas esperadas.
Capacidad <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad diseñada • Capacidad efectiva • Capacidad real • Utilización actual 	Esta sección evalúa la capacidad máxima de producción bajo condiciones ideales, la capacidad efectiva o máxima producción en las condiciones operacionales actuales, y la capacidad real o grado máximo de producción. También se debe evaluar cuánto de esta capacidad se utiliza.
Costos de producción Fijos <ul style="list-style-type: none"> • Salarios • Rentas • Utilidades • Depreciación • Impuestos y seguros Variables <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas • Mano de obra • Otros 	Esta sección identifica los costos de producir el producto o servicio, incluidos costos directos e indirectos, así como los asignados. Un ejemplo de un costo directo podría ser materias primas. Uno indirecto podría ser administración.
Inventarios <ul style="list-style-type: none"> • Niveles actuales de inventario (por número) • Valor estimado 	Esta sección evalúa la cantidad, tanto de materias primas como del producto terminado que usted necesita mantener en inventario para satisfacer los contratos y demandas.
Costos Unitarios Punto de Equilibrio	El costo por unidad y el punto de equilibrio permiten al exportador contar con información primordial para el proceso de negociación con el comprador.

Fuente: IICA, 2010

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

En síntesis, para lograr el desarrollo exitoso de la empresa asociativa rural es importante saber planificar, cuestión que es más difícil de realizar en el sistema agroalimentario debido a que están en juego variables que no se pueden

controlar totalmente, como es el caso del clima, sobre todo en las regiones tropicales.

3.2 ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

En la economía actual, muchas empresas han tenido que cambiar sus modelos estratégicos de negocio con el propósito de mantener sus márgenes de utilidad, por lo que se enfrentan a inevitables presiones de reducción de costos y gastos. Para esto la empresa debe implementar programas sustentables que ayuden a alcanzar el éxito proyectado.

En lo referente a la producción agrícola y agroindustrial, como cualquier otra actividad empresarial, hay que tomar en cuenta la importancia de contar con estrategias o metodologías de reducción de costos y uso eficiente de los recursos. Además se puede llegar a un importante ahorro de costos mediante la aplicación de una adecuada planificación de la producción como se mencionó anteriormente.

Los pequeños y medianos productores agrícolas y/o agroindustriales pueden reducir sus costos mediante la adquisición asociativa o grupal de insumos agropecuarios como semillas, plántulas, fertilizantes y otros, así como también con una adecuada utilización de los mismos luego de haber determinado el uso exacto por hectárea, unidad productiva, o finca, evitando así desperdicios excesivos en el proceso productivo o haciendo uso de los mismos a manera de subproductos luego de adicionarles procesos que generen valor agregado.

En cuanto al uso eficiente de recursos, se debe tener en cuenta la utilización del agua por hectárea y de acuerdo a la necesidad de los cultivos, para evitar desperdicios ya sea del mismo líquido vital, o del producto a causa de pudriciones o descomposiciones que generen pérdidas a las organizaciones o incumplimiento en los volúmenes de entrega. En este punto también se debe tener en cuenta la correcta utilización de los abonos, ya sean de tipo orgánico o químico, lo cual debe ser tomado del manual de buenas prácticas agrícolas con el que cuentan los productores para cada tipo de cultivo, y de esta manera evitar una sobreutilización de los abonos, lo cual genera menores utilidades en ventas al tener costos elevados en este rubro; o a su vez una disminución en ventas en el caso de que los productos posean grandes cantidades de abonos químicos y quieran ser destinados a la exportación, debido a las barreras que algunos países importadores ponen a los productos exigiendo límites o topes de plaguicidas o fertilizantes.

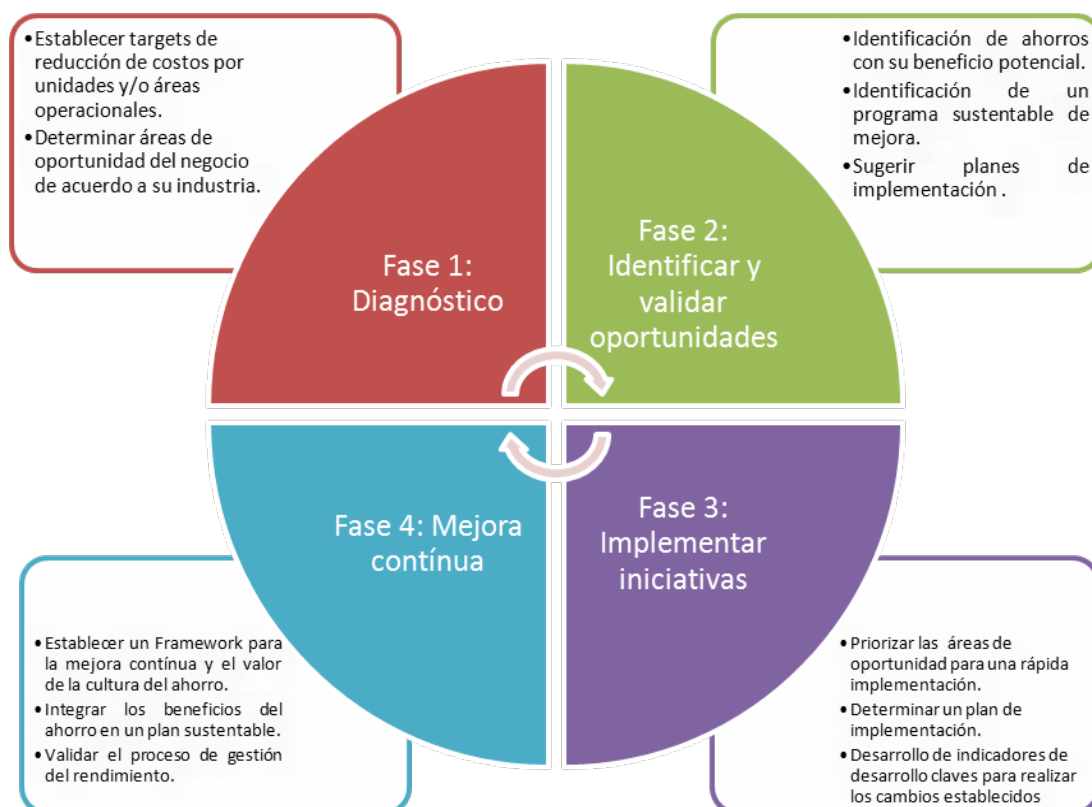
Además de la reducción de costos de materias primas e insumos que se menciona anteriormente, los productores agrícolas y agroindustriales también deben tener en cuenta la importancia del ahorro en costos de mano de obra, y para esto se requiere que en la planificación de la producción mencionada anteriormente se establezcan datos claros y reales de utilización de mano de obra por hectárea para cada una de las etapas como son cultivo, mantenimiento y cosecha de los productos; y en el caso de producción agroindustrial además se requieren datos de utilización de mano de obra en los diferentes procesos productivos, combinado con un estudio de tiempos y movimientos para determinar si se está realizando las distintas labores de manera eficiente, y de no ser así realizar los cambios pertinentes que representarían ahorros importantes en este rubro. El uso eficiente de los recursos está ligado estrechamente

con la planificación de la producción y puede generar mayores índices de productividad en la empresa, en vista que a mejor utilización de insumos, mano de obra y otros, se ahorran recursos, lo cual hace que la gestión sea más eficiente.

Por otro lado, cabe tener en cuenta que independientemente de lo que se produzca es necesario hacerlo con calidad. La implementación de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad provoca el incremento de algunos costos, pero contribuye a disminuir otros.³⁷ Cuando las empresas adoptan sistemas de gestión de calidad como ISO 22000 (sistema de gestión que demuestra inocuidad de los alimentos), HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), BPA's y BPM's, éstas adquieren ventaja comparativa frente a la competencia y en cierta manera aseguran la venta de sus productos al estar garantizados por los mismos.

A continuación se presenta un efectivo enfoque de reducción de costos, elaborado por la consultora PricewaterhouseCoopers de México, que consiste en una metodología a nivel global destinada a apoyar a las empresas en la detección, obtención y aseguramiento de ahorros en costos y gastos que permita establecer las bases de un plan continuo de mejora sustentable, rendición de cuentas y administración de recursos.

³⁷ M., ALDERETE. (2009). *Calidad Agroalimentaria – Calidad, Organización y Reducción de Costos*. Argentina: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

Gráfico No. 11**Enfoque de Reducción de Costos**

Fuente: PwC. “Reducción de costos y gastos sustentable”. México, 2009

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

Adicionalmente es importante que las organizaciones de productores o microempresas tomen en cuenta y se hagan las siguientes interrogantes³⁸ con el fin de orientar de una mejor manera la toma de decisiones en cuanto a opciones para la reducción de costos y uso eficiente de los recursos:

- ¿Ha trabajado el negocio en una cultura de ahorro?
- ¿Ha implementado una iniciativa de reducción de costos que no haya dado resultados?

³⁸ PRICEWATERHOUSECOOPERS. (2009). [www.pwc.com/es_MX/mx/post/eventos/archivo]. **Reducción de costos y gastos sustentable.**

- ¿Existen aspectos de importancia que hayan impactado su utilidad operacional que puedan atribuirse a la disminución de los ingresos o el aumento de los costos?
- ¿Cuán efectivos son sus procesos de gobernabilidad para la implementación de este tipo de proyectos?

Es importante destacar que cuando las empresas adopten metodologías o estrategias para reducción de costos, estas sean a largo plazo, para obtener resultados realmente visibles. “Los negocios deberían considerar la reducción de costos como una rutina cotidiana, parte de su vida laboral” (JEAN-BENOIT, 2009: 4).

Muchas compañías optan por la reducción de costos en temporadas de crisis y la abandonan en tiempos mejores. Es importante reconocer el verdadero valor de la reducción de costos a largo plazo y mantener el plan.³⁹

3.3 MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La determinación de precios es un factor de mucha importancia en la empresa, sin embargo los productores e industriales rurales generalmente establecen los precios de una manera bastante intuitiva; además cuando se trata de fijar precios se debe pensar que esta es la única variable del Marketing Mix que se traduce en ingresos visibles en el corto plazo, no así las demás variables que suponen gastos e inversiones que pueden convertirse en mayores ventas solo en el mediano y largo plazo.

³⁹ Cfr. B., JEAN-BENOIT. (2009). *Save to prosper: from cost reduction to cost optimization*. Reino Unido: Earnst & Young. p. 6.

Las variaciones en precios generan respuestas inmediatas en el comportamiento del consumidor (elasticidad precio), Por estas razones es esencial que las empresas interioricen la verdadera importancia de establecer una adecuada estrategia de fijación de precios.

La forma más efectiva de mejorar la rentabilidad de la empresa es fijar los precios de forma adecuada.⁴⁰

3.3.1 Factores que Influyen en la Determinación de los Precios

A la hora de una adecuada fijación de precios, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:⁴¹

3.3.1.1 Factores Internos

Por factores internos se entiende aquellos aspectos sobre los que la empresa tiene capacidad de influir y que condicionan el precio de los productos.

A) Objetivos de la empresa

Las decisiones sobre la fijación de precios están primordialmente determinadas por la opción de posicionamiento elegida, es decir al lanzar

⁴⁰ Cfr. CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS. (2008). *Manual 14 de Fijación de Precios*. España: CEEICV. p. 8.

⁴¹ Ibídem. p. 9-10-11.

un producto al mercado se debe identificar el público objetivo y posicionarlo de una manera adecuada.

Los objetivos más comunes perseguidos por las empresas se pueden agrupar de la siguiente manera: supervivencia en el mercado, maximizar los beneficios, conseguir una determinada cuota de mercado y liderazgo en calidad.

El objetivo de supervivencia del mercado generalmente lo utilizan empresas que poseen problemas de sobre-capacidad, de fuerte presión de la competencia o comportamientos cambiantes de los consumidores. Para esto, las empresas que desean garantizar la supervivencia pueden fijar un precio bajo para así tratar de incrementar la demanda, mientras que a la vez buscar alternativas para proporcionarle al producto valor agregado y tratar de incrementar el precio.

El objetivo de maximización de beneficios establece realizar una proyección de la demanda y costos potenciales a diferentes precios para elegir aquella opción que genere el mayor beneficio, tomando en cuenta que las proyecciones de demanda se acerquen lo más posiblemente a la realidad.

El objetivo de conseguir una determinada cuota de mercado, tiene que ver generalmente con ofrecer un precio lo más bajo posible cuando se introduce un nuevo producto en el mercado con el objetivo de que la

empresa logre un porcentaje de las ventas totales disponibles en el mercado.

Finalmente el objetivo de liderazgo en calidad supone fijar un precio alto que cubra la alta calidad y los altos costos de investigación y desarrollo.

Cabe recalcar que los objetivos mencionados no son mutuamente excluyentes, sino que dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar, las empresas pueden hacer uso de éstos en forma combinada.

B) Estrategia de las variables del Marketing Mix

Las acciones de marketing deben ser coordinadas adecuadamente para poder lograr sinergias entre ellas y lograr éxito en las decisiones en torno al tema. Con frecuencia, las empresas posicionan sus productos basadas en el precio, lo cual implica adaptar los demás elementos del Marketing Mix (Producto, Plaza, Promoción) al precio que se ha fijado. En este caso el precio constituye un factor crucial para el posicionamiento del producto, en vista que éste determina el mercado en el que se va a vender, quienes son los competidores y como debe ir diseñado el producto.

Todas las estrategias de las variables del Marketing Mix deben estar en consonancia, de forma que los resultados conseguidos por el conjunto de las acciones desarrolladas sean superiores a los resultados que obtendríamos por la suma de cada una de las acciones por separado.⁴²

⁴² Ibídem. p. 9.

C) Costos

Los costos son un elemento importante en la estrategia de precios de las empresas, en vista que mientras menores costos se logren, los precios pueden ser más bajos y consecuentemente alcanzar mayores ventas y beneficios.

Los costos son la base del precio que la empresa va a cobrar por su producto, por cuanto con el precio las empresas intentan cubrir sus costos de producción, distribución y venta, y adicionalmente obtener un beneficio justo a cambio del esfuerzo y riesgo asumidos.

3.3.1.2 Factores Externos

Como el nombre lo indica, los factores externos son un conjunto de elementos del entorno de la empresa, sobre los cuales no posee un menor control o influencia pero que también determinan la fijación del precio.

A) Naturaleza del mercado y la demanda

Mientras los costos establecen el precio mínimo de un producto, el mercado y la demanda indican el máximo. “En el mercado de consumo tanto como en el industrial son los consumidores quienes estiman el valor de un producto según los beneficios que éste les reporta” (KOTLER, 2003).

La libertad en la fijación de precios para el producto depende del tipo de mercado en el que se distribuya, pudiendo ser competencia perfecta, competencia monopolística, competencia en oligopolio, o monopolio puro. Además, una estrategia de fijación de precios eficaz implica conocer el valor que los consumidores perciben en el producto y fijar un precio que se adecue a ese valor.

B) Competencia

Los consumidores reflexionan el valor que le otorgan a un producto observando los precios que fijan los consumidores en productos similares. En la fijación de precios basada en la competencia, la empresa fija sus precios basándose en gran medida en los precios de sus competidores, prestando menos atención a sus propios costes o a la demanda de sus productos. En este punto, la empresa puede establecer precios inferiores, iguales o superiores a los de sus principales competidores.

C) Otros factores del entorno (economía, gobierno, intermediarios)

Otros factores externos que afectan las decisiones sobre el precio de un producto pueden ser de tipo macroeconómico como por ejemplo una recesión, períodos de inflación, o cambios en las tasas de interés, en vista que en cierta manera éstos factores modifican tanto los costos de producción como la percepción del consumidor sobre su valor y precio.

Por otro lado, los gobiernos también pueden desarrollar diversos tipos de normativas que afecten la fijación de precios, como por ejemplo leyes en contra de los acuerdos horizontales de fijación de precios entre empresas de una determinada industria.

Tabla No. 7

Enfoques más usados para la fijación de precios en agricultura y agroindustria

Estrategia	Definición
Enfoque de mercado	
Determinación flexible de precios	La determinación de precios flexible o variable incluye la oferta de productos idénticos a clientes diferentes y a precios diferentes. La decisión del precio final dependerá de la habilidad negociadora del cliente, lo que a su vez depende del nivel de competencia existente.
Determinación estática de precios	Bajo la práctica de determinación de precio estática (conocida también como determinación de precio uniforme), las empresas ofrecen a todos los clientes el mismo precio. Los beneficios de esta estrategia incluyen la facilidad respecto a la administración y a la buena disposición del cliente.
Determinación de precios de penetración	La determinación de precios de penetración se enfoca en capturar una participación en el mercado ofreciendo un precio de entrada más bajo.
Precios de “Descreme”	La estrategia de “descreme” del precio, en la cual se cobra un precio elevado, está diseñada para maximizar las utilidades sobre un producto nuevo antes de que entre en juego la competencia.
Enfoque de costos	
Precio basado en el costo, más el margen de ganancia	Este es el método más sencillo. Se calculan y se suman todos los costos y se le suma el margen de ganancia esperado. Por sí solo, este método no toma en cuenta ni la demanda ni las condiciones competitivas prevalecientes en el mercado, por lo que los precios podrían ser muy altos para la expectativas del mercado, o la empresa podría perder dinero si los consumidores están dispuestos a pagar más de lo estimado.
Enfoque de competencia	
Status quo	La estrategia más utilizada. Precios con base en la competencia y el posicionamiento que se le quiere dar al producto.

Fuente: IICA, 2010

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

3.3.2 Restricción en la Fijación Internacional de Precios

Cuando se está realizando comercio internacional se tiene que tomar en cuenta las restricciones internacionales en la fijación de precios. Estas incluyen:⁴³

- Legislación antidumping
- Legislación del mantenimiento del precio de reventa,
- Precios máximos y revisiones del nivel de precio.

3.3.2.1 Legislación Antidumping

El dumping es la venta de bienes en un mercado extranjero a un precio inferior al precio de mercado en su propio país. Esta práctica es generalmente considerada como injusta, y el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) le permite a los países imponer aranceles de penalización (derechos antidumping) sobre bienes importados que tienen precios fijados injustamente y que causan daño a los productores nacionales.

Los exportadores deberían notar que tanto Estados Unidos como la Unión Europea hacen extenso uso de las leyes antidumping para penalizar lo que ellos consideran que son importaciones con precios injustos.

⁴³ IICA-CANADA. (2000). *Módulo 6: Forum for International Trade Training Inc. and Agriculture and Agri-Food*. Canadá.

3.3.2.2 Legislación sobre el Mantenimiento del Precio de Reventa

Las empresas pueden reportar menos ingresos para reducir su impuesto a la renta mediante la fijación de precios de transferencia – es decir cobrando mu poco por las ventas a sus subsidiarias o pagando demasiado por las compras a sus afiliadas.

Las leyes de mantenimiento del precio de reventa (precios de transferencia) garantizan que lso precios cobrados por las subsidiarias por los bienes y servicios reflejan su valor real. Consecuentemente, la estrategia de fijación de precios se limita por este tipo de regulación de precios. Esto a manera de conocimiento general, en vista que este aspecto no repercute a las organizaciones o microempresas del sector rural.

3.3.2.3 Precios Máximos y Revisiones a Nivel de Precios

Algunos países realizan revisiones de precios y establecen valores máximos para no permitir aumentos de precio excesivos. Esto se establece para proteger la economía local de incrementos exorbitantes de precios. Tanto los vendedores nacionales como los extranjeros, están sujetos a estos controles.

3.4 IDENTIFICACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

La realidad de los productores agrícolas y/o agroempresas rurales, a consecuencia de la carencia de planificación y la falta de conocimientos técnicos en cuanto a temas administrativos empresariales, les ha llevado al desconocimiento de aspectos importantes como son: determinación de costos fijos totales, costos variables unitarios, y las cantidades mínimas a vender para que los mencionados costos sean al menos cubiertos cuando se generen ventas. El desconocimiento de los costos en que incurren para producir sus productos, debido a la carencia de registros de producción, no les permite establecer los parámetros dentro de los cuales sus ingresos generan pérdidas, ganancias o al menos les alcanza para cubrir sus costos fijos totales (punto de equilibrio).

El establecimiento del punto de equilibrio permite a las empresas conocer la cantidad mínima de productos que se tienen que vender para poder cubrir al menos los costos totales (fijos y variables) en los que se ha incurrido para producirlos. En este punto no se generan ganancias, sino que se ha logrado un equilibrio entre ingresos y costos.

Debido a que los costos e ingresos tienen relaciones lineales, el Punto de Equilibrio se puede encontrar en donde la línea de ingresos totales cruza la línea de costos totales.⁴⁴

⁴⁴ M., SÁNCHEZ. (2010). *Módulo 4 - Alcanzando Mercados*. EEUU: IICA. p. 71.

Ingresos = Costos Totales

Precio * Cantidad = [costo fijo total + (costo variable unitario * Cantidad)]

$$pQ = f + cQ$$

$$(p-c) Q = f$$

$$Q = f/p-c$$

Dónde:

p = precio unitario del producto

c = costo variable unitario (costo variable es la porción de los costos totales que varía directamente con el volumen de producción).

f = costo fijo total (por costo fijo se entiende la porción de los costos totales que se mantiene constante, independientemente de los cambios en los niveles de producción).

Q = cantidad producida

A continuación se presenta un ejemplo que permite ver de una manera clara la identificación del punto de equilibrio en una empresa:

- La empresa ABC está analizando un nuevo producto que será ofertado a USD\$500 por unidad.
- Los Costos Fijos Totales anuales se han identificado (salarios administrativos, renta de equipos, renta de instalaciones, utilidades, depreciaciones, seguros, entre otros) y suman USD\$10,000.

- Los Costos Variables Totales (costos de mano de obra, materias primas, incremento en servicios básicos debido al aumento de la producción) son de USD\$100 por unidad.
- ¿Cuál sería el Punto de Equilibrio?

Solución Algebraica:

$$Q = \frac{f}{p-c} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\text{ingresos por } Q \text{ vendida} - \text{costos variables totales}}$$

Q	=	10000
		500 - 100

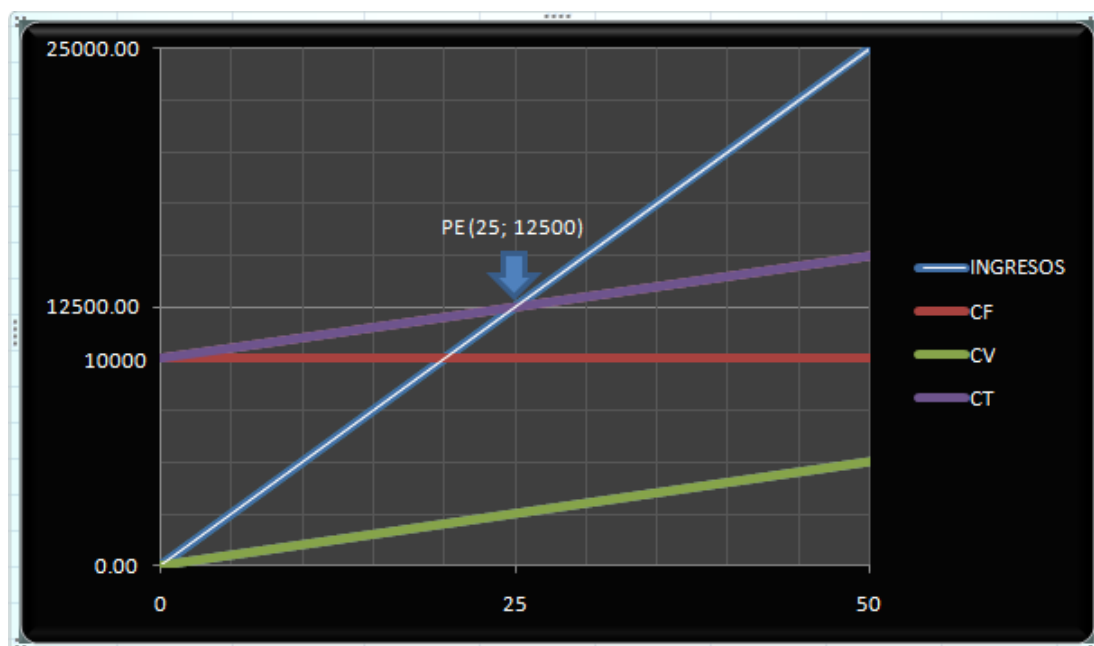
Q	=	10000
		4000

Q	=	25	unidades
---	---	----	----------

Solución Grafica:

Gráfico No. 12

Identificación del Punto de Equilibrio



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paulo Gutiérrez

El Gráfico No. 12 indica que cuando los ingresos sean de USD\$12.500, las unidades vendidas serán 25, de esta manera si multiplicamos las 25 unidades por el costo variable unitario de USD\$100, tenemos USD\$2.500, a lo cual se le adicionan los costos fijos totales que son USD\$10,000, y se obtiene un total de costos de USD\$12.500. Es decir, el punto de equilibrio de esta empresa es de 25 unidades, lo que significa que al vender este número de productos se logra cubrir la totalidad de costos (fijos y variables), y no existe ni pérdida ni ganancia para la empresa.

3.5 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS, COMO INSTRUMENTO DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Los estados financieros son de crucial importancia para la toma de decisiones de las empresas, en vista que deben proveer a la administración de información oportuna,

veraz y comparable. Los estados financieros son el resultado de la sistematización y ordenamiento de la información contable que a su vez está regida por normas (NIIF's) y principios para su adecuado registro. “El objetivo básico de la presentación de los informes o estados financieros es proporcionar información que sea útil para tomar decisiones” (BRAVO, 2003: 183).

Si la empresa posee estados financieros basados en una correcta información contable, se puede entonces proceder con el análisis de los mismos, con el fin de obtener una serie de indicadores financieros (liquidez, rentabilidad) que permitan ver en forma cuantitativa los resultados de la gestión financiera de la administración. Con éstos se puede planificar, y tomar decisiones ya sea en el corto, mediano o largo plazo, para continuar o cambiar el rumbo de la organización.

A pesar de lo mencionado, cabe recalcar que los productores o microempresarios a nivel rural seguramente no poseen estados financieros, ya sea porque su tamaño y forma organizativa no les exige, por desconocimiento, o por falta de recursos para contratar un contador o un financiero. Por lo mencionado, en este numeral se trata de destacar la importancia de estas herramientas administrativas, como son la contabilidad y las finanzas para una adecuada planificación y toma de decisiones de los productores y/o microempresarios rurales.

De esta manera, es fundamental que los productores y agroindustriales de las zonas rurales del Ecuador hagan esfuerzos para implementar sistemas contables que les permitan obtener estados financieros, teniendo en cuenta el beneficio que pueden obtener de estos al poder realizar análisis para la toma de decisiones y poder controlar el rumbo de sus negocios.

Los estados financieros que estas organizaciones de pequeños y medianos productores deben poseer son al menos los más básicos (dependiendo del tamaño de la microempresa y de sus obligaciones jurídicas) como son: balance general, y estado de resultados. Estos dos tipos de estados financieros, les permite a los microempresarios realizar un mejor control de sus negocios, en cuanto al manejo de activos, pasivos, patrimonio, utilidades y sus niveles de liquidez para determinar si existen requerimientos de financiamiento y en qué períodos, así como colocaciones de inversión. A continuación se detalla la estructura de los dos tipos de estados financieros mencionados, y los indicadores financieros básicos que se sugieren para conocer tanto rentabilidad, como liquidez.

3.5.1 Balance General

También conocido como Estado de Situación Financiera, se lo elabora al finalizar el período contable para determinar la situación financiera de la empresa en una fecha determinada.⁴⁵

El Balance General contiene lo siguiente:

1. Nombre o razón social.
2. Nombre del estado financiero
3. Fecha
4. Activo
5. Pasivo

⁴⁵ M., BRAVO. (2003). *Contabilidad General*. Ecuador: Nuevodia. p. 209.

6. Patrimonio

7. Firmas de legalización

**ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL
EMPRESA,**
BALANCE GENERAL AL 31-12-XX
(Expresado en USD\$)

ACTIVO (“Aquí se agrupan las cuentas que representan bienes, valores y derechos que son de Propiedad de la empresa; las cuentas se presentan de acuerdo a su liquidez o facilidad de conversión en dinero en efectivo”)⁴⁶

CORRIENTE

Efectivo y equivalentes de Efectivos: XXXX

Caja
Caja Principal
Caja Chica
Banco
Inversiones Temporales o a Corto Plazo
Certificados a plazo fijo
Papeles comerciales
Acciones y Bonos C.P

Documentos y Cuentas por Cobrar Comerciales y otras: XXXX

Documentos por cobrar
Cuentas por cobrar
(Provisión para cuentas incobrables)
Otras Cuentas por Cobrar
Alquileres por cobrar
Intereses por cobrar
Dividendos por cobrar

Inventarios: XXXX

Inventario de mercancías o de existencias
Mercancía en transito

Otros Activos Corrientes: XXXX

Cuentas por cobrar empleados
Gastos Prepagados o Pagados por Anticipado
IVA Crédito Fiscal
Alquileres
Intereses
Publicidad

⁴⁶ Ibídem. p. 211.

Seguros
Impuestos
Suministro o Artículos de Oficina
TOTAL ACTIVO CORRIENTE XXXXX

NO CORRIENTE**Cuentas por cobrar L.P XXXX**

Cuentas por cobrar L.P

Inmuebles

Inversiones Permanentes XXXX

Acciones

Bonos

Propiedad Planta y Equipo XXXX

Terreno

Edificio

(Depreciación Acumulada Edificio)

Vehículo

(Depreciación Acumulada Vehículo)

Maquinaria y Equipos

(Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipos)

Equipo de Oficina

Mobiliario

(Depreciación Acumulada Mobiliario)

Intangibles XXXX

Patente

(Amortización Acumulada Patente)

Marca de Fábrica

(Amortización Acumulada Marca de Fábrica)

Derecho de Autor

(Amortización Acumulada Derecho de Autor)

Plusvalía

(Amortización Acumulada Plusvalía)

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE XXXXX**TOTAL ACTIVO XXXXX**

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO (“Aquí se agrupan; las cuentas que demuestran las obligaciones que tiene la empresa con terceras personas; las cuentas se presentan de acuerdo a la fecha de vencimiento, considerándose como corto plazo las deudas que deben ser canceladas dentro del año y como largo plazo las deudas que vencen en períodos mayores de un año”)⁴⁷

CORRIENTE**Préstamos a corto plazo: XXXX**

Sobregiro bancario

Préstamo bancario a corto plazo

Proveedores por pagar

Porción Corriente de las Obligaciones XXXX**Documentos y Cuentas por Pagar y otras: XXXX**

Otras cuentas por pagar

Cuentas por pagar

Gastos Acumulados y Retenciones: XXXX

IESS por pagar

Impuestos por pagar

Sueldos por pagar

Honorarios por pagar

Utilidades por pagar

Alquileres por pagar

Publicidad por pagar

Servicios Públicos por pagar

Vacaciones por pagar

Retención IR por pagar

Retención IVA por pagar

Impuesto sobre la Renta por pagar XXXX**TOTAL PASIVO CORRIENTE XXXXX****Obligaciones a Largo Plazo: XXXX**

Cuentas por pagar L.P

Préstamos por pagar L.P

Hipoteca por pagar L.P

Pasivos Laborales: XXXX

(Anticipo de Prestaciones Sociales)

Prestaciones Sociales por pagar

⁴⁷ Ibídem. p. 212.

Otros Pasivos No Corrientes: XXXX**Créditos Diferidos:**

Alquileres cobrados por anticipados

Otros ingresos cobrados por anticipados

Intereses cobrados por anticipados

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE XXXX**TOTAL PASIVO XXXXX**

PATRIMONIO (“Aquí se agrupan las cuentas que representan el derecho del propietario o propietarios sobre el Activo de la empresa”).

Capital Social: XXXX

Capital Social

Reserva Legal XXXX

(Cuota No pagada de Capital Social o Accionistas)

Otras Reservas: XXXX

Reserva Estatutaria

Reserva para contingencias

Utilidades (Pérdidas) Acumuladas: XXXX

Utilidades Acumuladas

Utilidad Neta del Ejercicio

(Pérdida Neta del Ejercicio)

(Pérdidas Acumuladas o Déficit)

TOTAL PATRIMONIO XXXXX

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO XXXXX (La suma del pasivo y del patrimonio debe ser igual al total de los activos).

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Paulo Gutiérrez

También conocido como estado de pérdidas y ganancias. Este informe permite conocer el resultado económico de la empresa por las actividades desarrolladas durante un período, y se lo elabora al final del mismo. Este resultado puede modificar la composición del patrimonio incrementándolo o disminuyéndolo y se relaciona con el balance general de la siguiente manera:⁴⁸

⁴⁸ P., ZAPATA. (2003). *Contabilidad General*. Colombia: McGraw Hill. p. 216.

- El registro de una renta implica el aumento de un activo o disminución de un pasivo.
- El registro de un costo o gasto implica la disminución de un activo, o incremento de un pasivo.

La estructura básica de este estado financiero es la siguiente:

<p align="center">ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS SEGÚN LA FUNCIÓN DEL GASTO EMPRESA, C.A. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1-1- AL 31-12-XX (Expresado en USD\$)</p>	
INGRESOS OPERACIONALES	
Ventas XXXX (Cantidad vendida por precio de venta)	
Ventas	
(Devoluciones en ventas)	
(Descuentos en ventas)	
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	
Inventario Inicial XXXX	
Compras XXXX	
Compras	
(Descuentos en compras)	
(Devoluciones en compras)	
Inventario final de producción en proceso	
Inventario final de Productos terminados	
Inventario Final (XXXX)	
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN VENTAS (XXXX)	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS XXXXX	
GASTOS OPERACIONALES	
Gastos de Ventas (XXXX)	
Comisiones a vendedores	
Transporte sobre ventas	
Pérdida en Cuentas Incobrables	
Publicidad	
Instalaciones	
Sueldo a vendedores	

Gastos de Administración (XXXX) (Son las utilizaciones necesaria y efectivas de bienes y/o servicios que la empresa debe efectuar para cumplir sus actividades)⁴⁹

Gasto IESS

Sueldos de Administración

Impuestos

Depreciación de Activos Fijos

Amortización de Intangibles

Comisiones bancarias

Servicios Públicos

Alquileres

Seguros

Vacaciones

Otros Gastos Operacionales: (XXXX)

Donaciones

Descuentos por pronto pago otorgados

Pérdida en venta de Activos Fijos

Gastos Financieros: (XXXX)

Intereses sobre préstamos

TOTAL GASTOS OPERACIONALES (XXXX)

OTROS INGRESOS OPERACIONALES

Otros Ingresos XXXX

Ganancia en Venta de Activos Fijos

Descuentos por pronto pago recibido

Ganancia en venta de inversiones

Ingresos por alquileres

Intereses ganados

UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE Impuestos. XXXX

Impuestos Renta y Participación Trabajadores (36,25%) (XXX)

UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO XXXX

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

3.5.2 Estado de Flujo de Efectivo

Existe también un tercer estado financiero importante para medir la gestión empresarial, que es el Estado de Flujo de Efectivo. Sin embargo, por su mayor complejidad y para el target de pequeños y medianos productores rurales para el que se realizará este trabajo, no se lo ha incluido.

⁴⁹ Ibídem. p. 218.

Es un informe contable de mucha importancia, puesto que presenta de manera resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período con el propósito de medir la gestión gerencial para recaudar y usar el dinero, y también para evaluar la capacidad financiera de la empresa en base a la liquidez.⁵⁰

“El Estado de Flujo de Efectivo se relaciona íntimamente con el Estado de Resultados y el Balance General, ya que toma los datos de éstos y los integra lógicamente, originando información valiosa que no se puede obtener mediante la lectura de los estados financieros tradicionales” (ZAPATA, 2003: 298).

3.5.3 Razones Financieras Básicas

Las razones financieras son indicadores que permiten observar cualquier tipo de relación entre dos cantidades de los estados financieros contendientes principalmente a rentabilidad, y liquidez, u otras actividades.

3.5.3.1 Razones de Rentabilidad

Miden el nivel de eficiencia de la empresa para generar utilidades a través del uso de sus activos y ventas. Entre las principales razones de liquidez se tiene:

⁵⁰ Ibídem. p. 295.

Rentabilidad sobre patrimonio

Indica el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación con la inversión total realizada por los socios o accionistas.

Fórmula:

$$\text{R. sobre pat.} = (\text{Utilid. Neta} / \text{Patrim.}) * 100\%$$

Margen neto de utilidad

Denota el porcentaje de utilidad generada por la empresa luego del pago de impuestos y participación a trabajadores.

Fórmula:

$$\text{Mg. neto de ut.} = (\text{Ut. Neta} / \text{Vtas netas}) * 100\%$$

3.5.3.2 Razones de Liquidez

Estas razones miden la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Las más usadas son las siguientes:

Razón corriente o índice de liquidez

Muestra la cantidad actual de activo corriente con el que se dispone para cubrir cada dólar de obligación o pasivo corriente.

Fórmula:

$$\text{Razón Cte.} = (\text{Act. Cte.} / \text{Pasivo Cte.})$$

Prueba ácida

Este indicador al igual que el anterior muestra con mayor precisión la cantidad actual de activo corriente disponible para cubrir las obligaciones de corto plazo, ya que no incluye el valor de los inventarios.

Fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Act. Cte.} - \text{Inv.} / \text{Pasivo Cte.})$$

Capital de trabajo

Indica el capital con el que la empresa cuenta para continuar con sus actividades operativas.

Fórmula:

$$\text{Cap. Trab.} = \text{Activo Cte.} - \text{Pasivo Cte.}$$

3.5.4 Análisis de los Estados Financieros

Este análisis permite evaluar e interpretar objetivamente la información contable que consta en los estados financieros, y los resultados que éste análisis genera facilita la toma de decisiones futuras.⁵¹

⁵¹ Ibídem. p. 320.

El análisis en mención debe realizarse de forma sistemática y periódica, y debe responder a objetivos que se han preestablecido en la fase de planificación, de esta manera los análisis y diagnósticos deben ser elaborados en las fechas que se ha planificado y esta tarea debe estar a cargo del gerente financiero o en su defecto el contador de la empresa. Luego de un primer análisis se pueden elaborar cualquier análisis adicional, según sea necesario.

Para efectuar el análisis, adicionalmente a los Estados Financieros se requieren los datos de los presupuestos y proyecciones elaborados en el inicio del período, con el fin de realizar comparaciones, obtener las desviaciones o variaciones más importantes que faciliten la toma de decisiones.

A continuación se presenta un gráfico que ejemplifica el proceso de análisis financiero:

Gráfico No. 13

Proceso para el Análisis de Estados Financieros



Fuente: Contabilidad General, P. Zapata

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

4 ANÁLISIS DE CAMPO

Este capítulo pretende ahondar en el análisis de las organizaciones agro-empresariales que se han identificado y que son objeto del estudio, e identificar su nivel de gestión empresarial y capacidad para exportar en base a una metodología utilizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura “IICA” Oficina Miami, denominada **Plataformas de Exportación**. Esta metodología, -que consiste en identificar asociaciones de pequeños y medianos productores (que en algunos casos alcanzan el grado de microempresas), caracterizar a las mismas de acuerdo a su nivel de gestión empresarial y preparación para exportar (en 3 grupos), identificar su oferta de productos, y definir estrategias de intervención diferenciadas para cada grupo-, ha sido aplicada con mucho éxito y validada en varios países centroamericanos; y en el Ecuador se ha iniciado a partir del año 2010 con una plataforma de comercialización enfocada en el mercado local.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AGROPRODUCTIVAS OBJETO DEL ESTUDIO

Las organizaciones agro-productivas fueron identificadas con el apoyo de las direcciones provinciales del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de El Oro, Manabí y Los Ríos, en un trabajo conjunto con el IICA Oficina de Ecuador. Para las organizaciones identificadas en la Sierra se obtuvo información de una base de datos generada por el IICA – Ecuador en el año 2009, con el apoyo de la Subsecretaría de la Sierra del MAGAP, CORPEI, y FEDEXPOR.

4.1.1 Matriz Descriptiva de las Organizaciones en Estudio

A continuación se presenta una matriz que permite observar en un contexto general a las once organizaciones agroproductivas objeto de este estudio, su localización, oferta de productos y capacidad de producción, años de experiencia y plazas a las que venden. La información se la obtuvo de la encuesta aplicada para la evaluación (**Anexo 1**), la misma que fue desarrollada por la oficina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura sucursal Miami, y adaptada personalmente al contexto nacional en el año 2009 con el apoyo del personal Técnico de la Oficina del Ecuador.

Tabla No. 8

Matriz Descriptiva de las 11 Organizaciones (1/3)

No.	Nombre de la Empresa	Localización	Forma Organizativa	Beneficiarios Directos	Productos que elabora	Capacidad de producción actual	Capacidad Instalada	Presentaciones principales	Años de experiencia	Plazas a las que vende (específico)
1	Asociación Agrícola El Progreso – Sector las Guaijas	Pablo Viejo - Los Ríos	Asociación	47	Maíz seco en grano	2500 qq /mes	6000 qq /mes	En sacos o al granel	6	Molinos Champion 15% de la producción (fábrica de harina)
2	Asociación Agroartesanal “San José”	Urdaneta - Los Ríos	Asociación	51	Cakes de soya y fréjol	10.000 cakes mensuales equivalentes a 5.000 fundas de 2 unidades de 50 gr	20.000 cakes mensuales	En empaques plásticos de 2 unidades. (160 gr)	10	Tiendas de la localidad y al granel en la fábrica
3	Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro	Balzar de Vines - Los Ríos	Corporación	250	Chocolate en tabletas a distintos porcentajes de concentración en 60% , 75% y 100%	3 quintales mensuales	20 TM/mensual es de barras de chocolate	Barras de 80 gr. enfundadas en papel aluminio	9	Solo venden al granel a clientes que se acercan a comprar a la fábrica.
					Mantequilla de cacao	2,000 vasos mensuales	6,000 vasos mensuales	Vasos plásticos de 20 gr.		Venden a un Intermediario, y este a su vez vende a escuelas.
4	CEDOCAO – Sector Pajarito	Olmedo - Manabí	Cooperativa	50	Arroz pilado	80 quintales semanales	1,500 quintales diarios	Arroz en sacos de 1 qq y de 25 libras.	10	Comisariato El Arbolito. Bodega de distribución.

Matriz Descriptiva de las 11 Organizaciones (2/3)

No.	Nombre de la Empresa	Localización	Forma Organizativa	Beneficiarios Directos	Productos que elabora	Capacidad de producción actual	Capacidad Instalada	Presentaciones principales	Años de experiencia	Plazas a las que vende (específico)
5	Asociación Autónoma Visión y Desarrollo de Mi Tierra	Atahualpa - El Oro	Asociación	20	Yogurt de frutas (natural, mora, durazno, fresa)	60 litros semanales	300 litros diarios	Frascos de 2 litros, y frascos de 1/4 de litro	1	Únicamente a tiendas locales.
					Manjar de leche	250 libras semanales	60 libras diarios	El yogurt en frascos de 1 y 2 lts. El manjar en frascos de 100 gr.		
6	Asociación de Avicultores de Balsas	Balsas - El Oro	Asociación	33	Pollo faenado	2,500 pollos diarios	5,000 pollos diarios (trabajando 2 jornadas)	Pollo entero faenado	8	Restaurantes, tiendas, Comisariato de la Universidad de Machala, mercado de Machala, 3 Puntos de venta en la ciudad de Machala.
7	Asociación de Producción y Comercialización El Triunfo	Pasaje - El Oro	Asociación	160	Cacao seco nacional	2,000 quintales al año	5,000 qqs al año	Cacao en grano por qq	4	El Salinerito
8	Corporación de Productores de Mora y Frutilla	Pallatanga - Chimborazo	Corporación	37	Pulpas de frutas	4 kilos/hora	200 kilos/hora	Fundas de 1 libra, mora, naranjilla, guanábana, frutilla, mango, babaco, tomate de árbol	2	El Triunfo - Mercado puerta a puerta; Riobamba - Guarderías.

Matriz Descriptiva de las 11 Organizaciones (3/3)

No.	Nombre de la Empresa	Localización	Forma Organizativa	Beneficiarios Directos	Productos que elabora	Capacidad de producción actual	Capacidad Instalada	Presentaciones principales	Años de experiencia	Plazas a las que vende (específico)
9	SUMAKLIFE	Guano - Chimborazo	Compañía Limitada	1300	Diferentes mezclas de infusiones aromáticas	8,000 cajas de cada variedad trimestralmente (tienen 10 variedades)	1,000 cajas diarias (total)	Cajas de 25 unidades con su propio empaque	4	Quito (Mi Comisariato, Hipermarket, Rose); Guayaquil (Mi Comisariato, Hipermarket); Riobamba (Camari, Dicosavi, AIES); Ibarra y Otavalo (Patronatos Municipales)
10	Asociación de Mujeres Productivas Suncamal	Cumandá - Chimborazo	Asociación	14	Panela granulada	5000 fundas de 500 gr /mensuales	9000 fundas de 500 gr / mes	Fundas de 500 gr	10	Riobamba (AKI, La Iberica, Su Casa, ERPE, Camari, Dicosavi); Quito (Fundamyf); Pallatanga - Cumandá - El Triunfo - La Troncal (Tiendas); Bucay (Supermercado la Economía)
11	Asociación Artesanal Tierra Productiva	Quero - Tungurahua	Asociación	20	Uvillas en fresco, helados de uvilla y mermelada de uvilla	400 kilos mensuales de uvilla en fresco para ser empacada en tarrinas. 5.000 helados mensuales	1.000 helados diarios	Uvilla fresca en tarrinas plásticas de 500 gramos. Helados de 78 gr. No enfundados.	5	Las uvillas en el mercado de Ambato; los helados a tiendas locales de Quero y a Comercial Silva en Quero; en Guayaquil al MIES y escuelas (venta ocasional por el día del niño).

Fuente: IICA, 2010

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

4.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y CAPACIDAD PARA EXPORTAR DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS

4.2.1 Metodología para la Tipificación de Resultados de la Encuesta

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA (Oficina Miami) posee una metodología para evaluar el grado de gestión empresarial y de preparación para exportar, gracias a la cual se pudo concretar este estudio. Esta metodología fue desarrollada con base en la experiencia adquirida por el IICA en el desarrollo de 15 plataformas para la exportación en diferentes países del Hemisferio como Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y República Dominicana, así como en trabajos con la Red de Inversiones y Exportaciones del Paraguay, y la Cámara de Comercio Haitiano-Canadiense en Haití.

Con el apoyo del equipo técnico de la oficina del IICA de Ecuador se adaptó esta metodología a la realidad nacional. Las organizaciones se identificaron con el apoyo de instituciones del sector público y privado, luego de lo cual se aplicó una encuesta, previamente diseñada para este efecto, por medio de la que se recopiló la información base de la evaluación.

Se analizaron los resultados de las encuestas, aplicando para ello una serie de filtros que permitieron identificar tres grupos de empresas u organizaciones: 1) las que necesitan fortalecer su grado de gestión empresarial, 2) las que cuentan

con un nivel adecuado de gestión empresarial pero que necesitan fortalecer sus capacidades para exportar y 3) las que están listas para exportar.

Aplicación de los filtros para la tipología:

La tipología de las empresas y organizaciones se realizó con base en una serie de filtros, dependiendo del grado de preparación para exportar y el grado de gestión empresarial.

El primer filtro evalúa los requisitos básicos para determinar si las empresas u organizaciones están listas para exportar. Las variables a evaluar son:

1. Se encuentra registrado como exportador ante la CAE (pregunta 27 de la encuesta).
2. Cuenta con un producto desarrollado y adaptado para ser exportado (pregunta 30).
3. Tiene definidos los costos de exportación (pregunta 32).
4. Tienen definidos los precios de exportación (pregunta 33).
5. Sabe como embalar sus productos para la exportación (pregunta 39).
6. Tiene definida una estrategia de promoción (pregunta 40).

7. Tienen definido el medio de pago que está dispuesto a aceptar (pregunta 43).
8. Cuenta con los recursos necesarios para hacerle frente al proceso de exportación (pregunta 44).

Además de estas preguntas, se considera la oferta exportable de la empresa/organización que también será evaluada más adelante.

Con esto se logra la identificación de empresas/organizaciones que cumplen con los requisitos básicos y están listas para exportar inmediatamente (Grufbpo 1), resultante de la aplicación del filtro.

Un segundo filtro evalúa las respuestas de las encuestas para medir la gestión empresarial, con lo cual se conforma el Grupo 2 y el Grupo 3:

- **Grupo 2 de Fortalecimiento de la Capacidad Exportadora:** Empresas con 80% de respuestas afirmativas en la evaluación de la gestión empresarial de la encuesta, o calificaciones superiores.
- **Grupo 3 de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial:** Empresas con menos de 80% de respuestas afirmativas en la sección b) evaluación de la gestión empresarial de la encuesta.

Los casos de las empresas/organizaciones que tienen porcentajes de cumplimiento cercanos al 80% se estudian de manera individual y se pueden reclasificar si cuentan con alguna experiencia en materia de exportaciones.

4.2.2 Tipificación de las Organizaciones Encuestadas

Producto de la aplicación de las encuestas a las 11 organizaciones, tabulación de las mismas, y siguiendo la metodología IICA antes mencionada se obtuvo los siguientes resultados.

4.2.2.1 Organizaciones Listas para Exportar (Grupo 1)

Tabla No. 9

Organizaciones Listas para Exportar

Grupo 1 (Listas para Exportar) (Filtro, 8 Preguntas)			
Organización	Producto	No. De Resp. Positivas a Preguntas de Capacidad de Exportación	Preguntas Gestión Empresarial
Sumaklife	Quínua y derivados (elaborados), cebada, avena, amaranto, plantas medicinales y aromáticas.	7	87.50%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

De acuerdo a la metodología antes expuesta, en este grupo se encuentran las organizaciones que han respondido positivamente a las 8 preguntas de la encuesta relacionadas con capacidad para exportar, o a su vez las que han contestado afirmativamente a 7 de las 8 interrogantes, y además cuentan con un puntaje superior al 80% en gestión empresarial.

Con lo expuesto, se obtuvo en este grupo únicamente a la organización SUMAKLIFE de la provincia de Chimborazo, con 7 respuestas positivas en capacidad exportadora y 92% de respuestas afirmativas en la parte de gestión empresarial. Esta organización fue constituida legalmente en el año 2006, su principal actividad es la producción orgánica de quinua, y elaborados como galletas, dulces entre otros, para los cuales ya tienen mercado en el país y también se encuentran exportando a Estados Unidos y Europa.

A nivel nacional, SUMAKLIFE, ha logrado un posicionamiento importante en varios puntos de venta como Camari, Santa María, Mercado Mayorista de Quito, tiendas y supermercados a nivel nacional, especialmente con las infusiones aromáticas, para las cuales requieren apoyo en la identificación de mercados internacionales. El Gerente General – Sr. Patricio Juelas, manifiesta que en base a su conocimiento, los países de especial interés para comercializar las infusiones aromáticas son España, Italia y Alemania. Así mismo indica que el éxito de SUMAKLIFE en estos cuatro años le atribuye principalmente al compromiso de todos los socios con el negocio, a una adecuada planificación, al apoyo económico de distintas ONG's, y a la constancia.

Los beneficiarios directos de SUMAKLIFE son 3.600 familias productoras campesinas de la provincia de Chimborazo (equivalente a 200 comunidades) quienes básicamente tienen comprometida la entrega de toda su producción a SUMAKLIFE. Cabe recalcar que esta

microempresa posee la certificación orgánica BCS-OKO de Alemania, lo cual ha influido en la gran aceptación de sus productos al pertenecer al nicho de mercado orgánico.

Gráfico No. 14



Fuente: Tomado de Presentación Power Point proporcionada por el Gerente de la Organización Sumaklife, Sr. Patricio Juelas

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

4.2.2.2 Organizaciones que Requieren Fortalecer su Capacidad Exportadora (Grupo 2)

Continuando con la metodología IICA, dentro de este grupo recaen las organizaciones con puntajes iguales o superiores al 80% en la parte correspondiente a gestión empresarial de la encuesta.

En esta investigación se obtuvo que ninguna de las 10 organizaciones restantes recaen dentro de este grupo, ya que todas poseen puntajes inferiores al 80% en la evaluación de gestión empresarial.

Las asociaciones de productores o microempresas que se ubican en este grupo, son aquellas que cuentan con un nivel adecuado (80% o más) de gestión empresarial, y que por tanto estarían listas para fortalecer su capacidad exportadora. Es decir recibir capacitación en temas relacionados al mercado de exportación de interés con miras a iniciar experiencias de intercambio comercial internacional en el mediano plazo, ya sea mediante la participación en ferias o misiones comerciales en el exterior, previa validación del producto en cuanto a volumen de producción, calidad, certificaciones u otros requerimientos por parte de los potenciales importadores.

4.2.2.3 Organizaciones que Requieren Fortalecer su Nivel de Gestión Empresarial (Grupo 3)

Como se observa en la tabla siguiente, dentro de este grupo recayeron 10 de las 11 organizaciones objeto del estudio. Es decir, las mismas obtuvieron una calificación inferior al 80% en la parte de gestión empresarial de la encuesta, lo cual de acuerdo a la metodología aplicada, indica que requieren de fortalecimiento en este aspecto.

Tabla No. 10

Organizaciones que requieren fortalecer la gestión empresarial

Grupo 3 (Organizaciones que Requieren Fortalecimiento en Gestión Empresarial)						
	Organización	Producto	Puntuación menor al 80% en Gestión Empresarial	No. De Resp. Positivas Preguntas de Gestión Empresarial	No. De Resp. Positivas a las 8 Preguntas de Capacidad para Exportar	Porcentaje
1	Asociación Agrícola El Progreso – Sector las Guaijas – Parroquia Puerto Pechiche – Cantón Pueblo Viejo - Los Ríos	Maíz, arroz	24.00%	6	0	0.00%
2	Asociación Agroartesanal “San José” – Cantón Urdaneta – Los Ríos	Cakes de soya y fréjol rojo. Maíz, arroz, fréjol rojo, fréjol gandul, y soya	20.00%	5	0	0.00%
3	Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro – Sector Balzar de Vines – Los Ríos	Chocolate, y más elaborados de cacao	44.00%	11	1	12.50%
4	CEDOCAO – Sector Pajarito – Cantón Olmedo - Manabí	Arroz pilado	36.00%	9	0	0.00%
5	Asociación Autónoma Visión y Desarrollo de Mi Tierra (Atahualpa) - El Oro	Yogurt, dulce de leche, quesos	72.00%	18	0	0.00%
6	Asociación de Avicultores de Balsas (Balsas) - El Oro	Pollo faenado y empacado al vacío	72.00%	18	0	0.00%
7	Asociación de Producción y Comercialización “El Triunfo” (Pasaje) - El Oro	Cacao nacional orgánico	76.00%	19	1	12.50%
8	Corporación de Productores de Mora y Frutilla - Pallatanga - Chimborazo	Pulpas de frutas	72.00%	18	1	12.50%
9	Asociación de mujeres productivas de Suncamal - Cumandá - Chimborazo	Panela granulada	48.00%	12	0	0.00%
10	Asociación Artesanal Tierra Productiva - Quero - Tungurahua	Uvilla fresca, helados de uvilla y mermelada de uvilla	44.00%	11	1	12.50%

Fuente: Investigación realizada

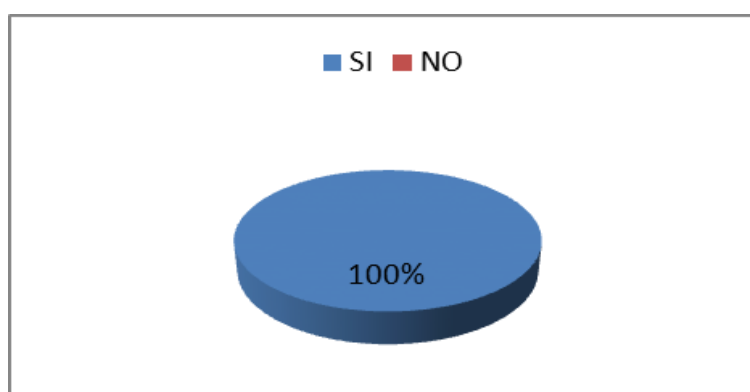
Elaborado por: Paulo Gutiérrez

4.2.3 Análisis General de Resultados

En este análisis se da a conocer los resultados generales de la encuesta aplicada a las once asociaciones de productores, con el objetivo de identificar las tendencias a nivel global en cada una de las preguntas de la parte 1 (Grado de Preparación Empresarial) y la parte 2 (Grado de Preparación para Exportar). Con estos resultados también se puede obtener las principales fortalezas y debilidades de las organizaciones en estudio, y de alguna manera, aunque la muestra es reducida, se puede extrapolar las conclusiones para la mayoría de asociaciones agroproductivas del Ecuador.

4.2.3.1 Resultados Globales de la Parte 1 de la Encuesta, Relacionada al Grado de Preparación Empresarial⁵²

1. ¿Está su empresa u organización legalmente constituida?

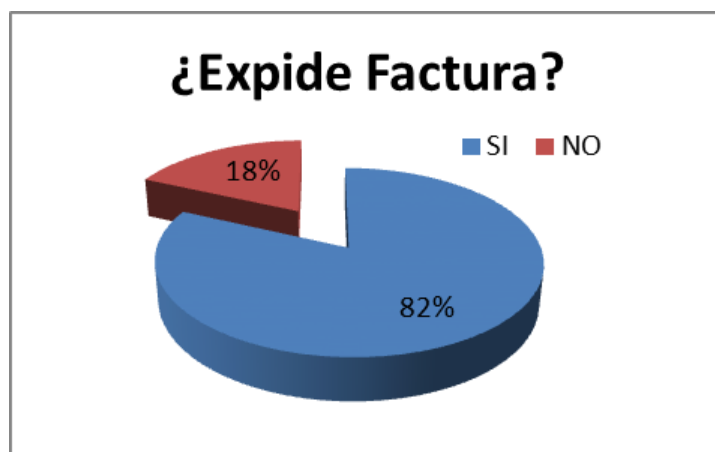


Este tipo de organizaciones agroproductivas han sido constituidas mediante acuerdo ministerial de algún ministerio del Estado; actualmente los ministerios que otorgan los acuerdos de creación de las asociaciones

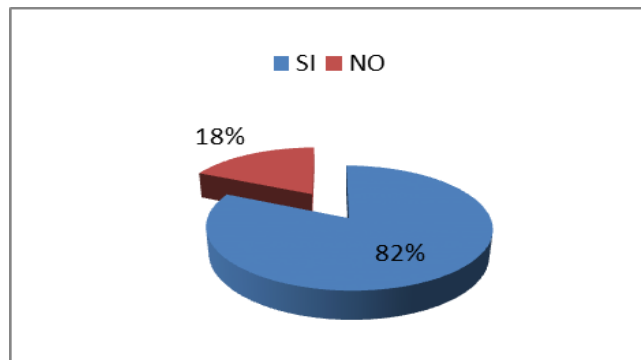
⁵² Se exceptúan las preguntas No. 8 y No. 9 de la encuesta, ya que son preguntas abiertas.

son el MIES, MIPRO, o MAGAP, lo cual permite a las mismas empezar formalmente con sus actividades asociativas.

2. **¿Está su empresa u organización formalizada para hacer negocios? ¿Cuenta con permisos de funcionamiento, posee RUC, expide facturas?**

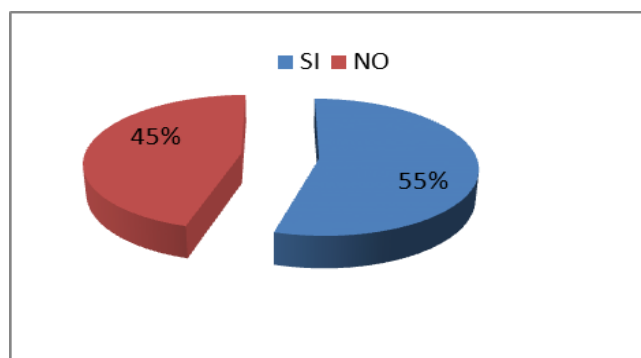


3. ¿Cuenta con objetivos, metas y estrategias para el mediano plazo?



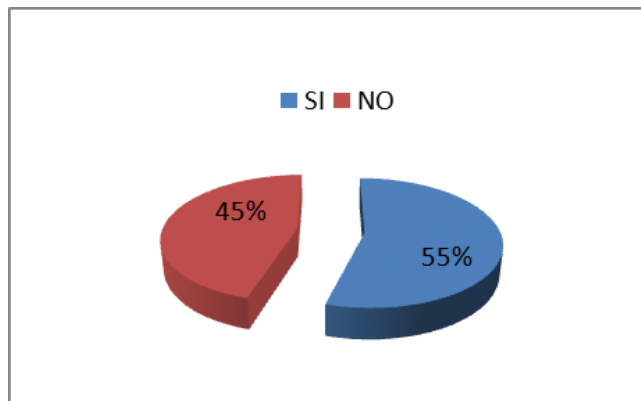
En este punto es importante aclarar que a pesar de que el resultado de la encuesta indica que el 82% de las organizaciones cuentan con algún elemento de planificación estratégica, como se observa en el gráfico, se pudo observar en las visitas de campo que estos objetivos, metas y estrategias a los que hacen mención no se los realiza formalmente como parte de un plan por escrito, sino se refieren más bien a necesidades presentes únicamente a nivel de idea.

4. ¿Cuenta con planes de producción, mercadeo y financieros escritos?



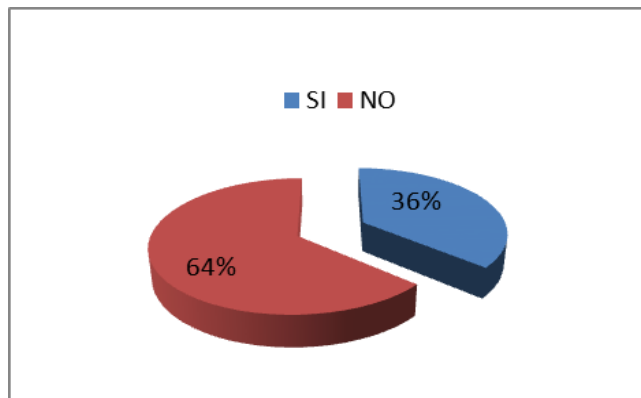
Aproximadamente la mitad de las asociaciones de productores no cuenta con planes de producción, mercadeo y financieros escritos, a diferencia de la otra mitad que si realizan estos planes.

5. ¿Cuenta con producto diferenciado (sellos de calidad, marca, etc.)?



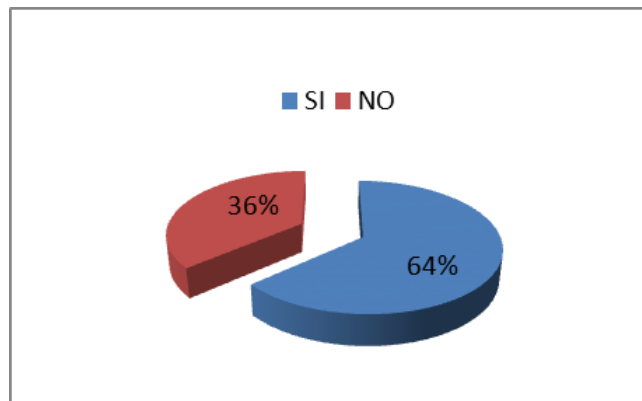
Un poco más del 50% de organizaciones indica que cuenta con producto diferenciado.

6. ¿Evalúa cómo se comporta su producto frente a la competencia?



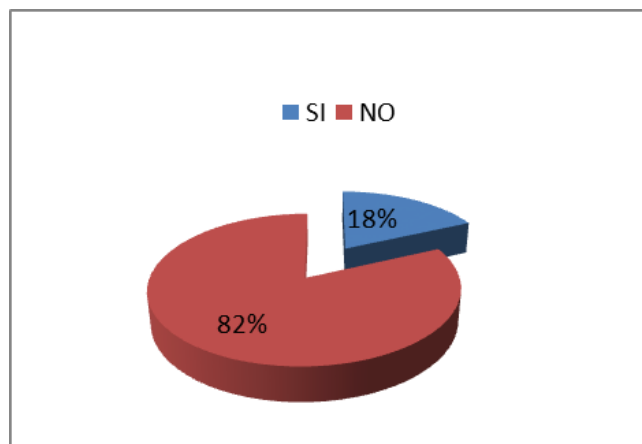
El 64% de las organizaciones no realiza evaluaciones del comportamiento de su producto frente a la competencia.

7. ¿Conoce la evolución de las ventas de cada uno de sus productos en los últimos 3 años?



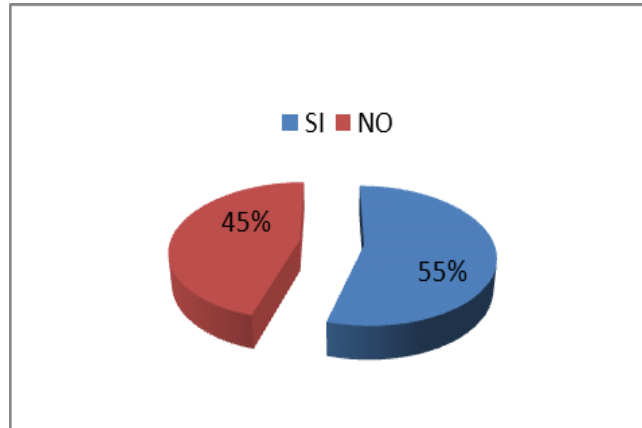
El 64% de organizaciones indica que sí realiza un monitoreo de las ventas de sus productos en los últimos tres años.

10. ¿Cuenta con un plan de promoción de sus productos?



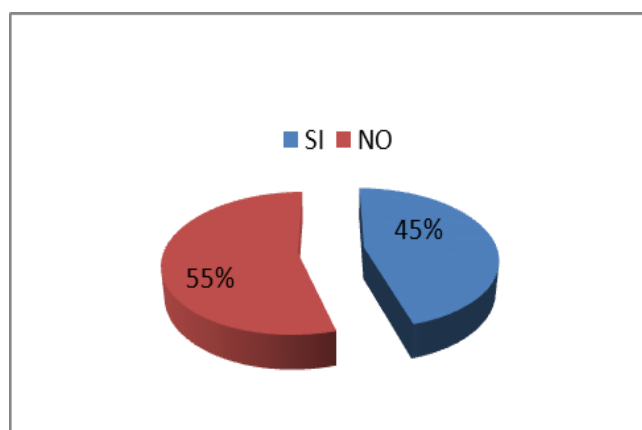
Es importante notar la debilidad existente en cuanto a la falta de promoción, en vista que el 82% de las organizaciones agroproductivas no cuenta con un plan definido de promoción para sus productos.

11. ¿Cuenta con registros de producción (uso de agroquímicos, semillas, materiales, materias primas) y financieros (costo de mano de obra, maquinaria, ingresos, cuentas por cobrar)?



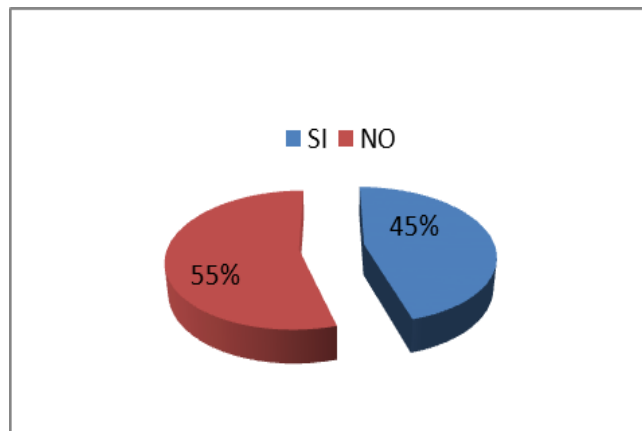
Aquí se observa otra debilidad importante, en vista que cerca del 50% de las organizaciones encuestadas no cuentan con planes de producción, ni financieros, lo cual no les permite realizar un adecuado control de la gestión de sus microempresas.

12. ¿Cuenta su empresa con una estrategia de precios definida?



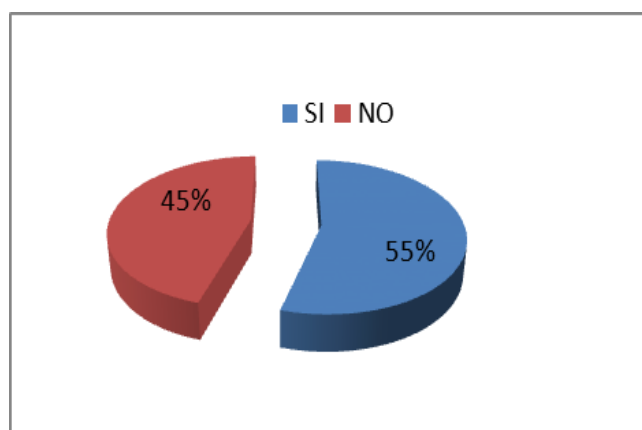
Este aspecto reconfirma lo dicho anteriormente en cuanto a la debilidad de la gestión empresarial, puesto que más de la mitad de la población en estudio, no cuenta con una estrategia formal de precios.

13. ¿Cuenta con estados financieros (balance general, estado de resultados)?



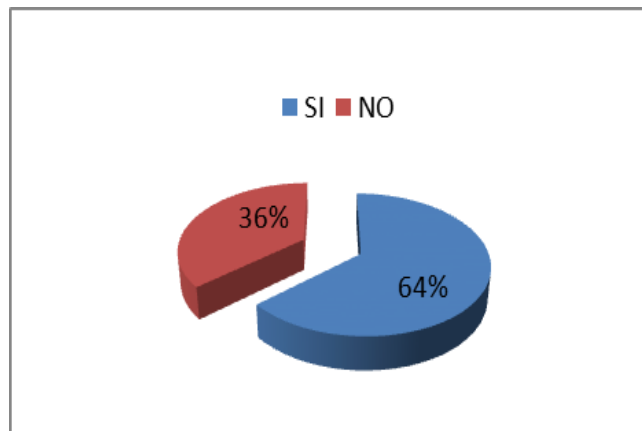
Aquí se observa nuevamente que existe una tendencia similar de alrededor del 50% de organizaciones que si cuentan con estos elementos para administrar la gestión empresarial, y un 50% que carece de los mismos, como en este caso que es el de no contar con estados financieros.

14. ¿Elabora usted un presupuesto para las diferentes actividades que realiza?



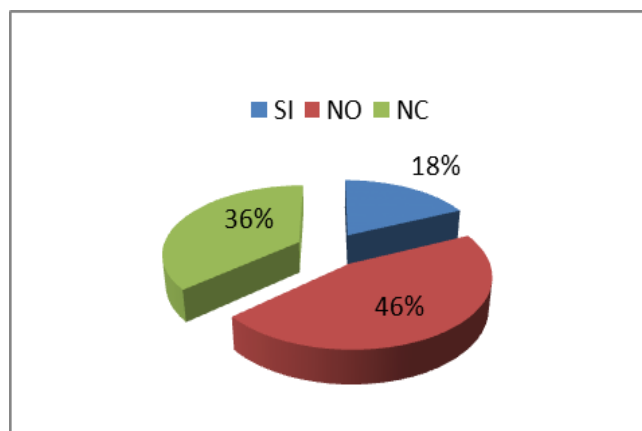
De la misma manera, en este gráfico se observa que el 55% de las organizaciones no cuentan con esta importante herramienta administrativa y de planificación gerencial, como es la presupuestación.

15. ¿Tiene claramente definidos los costos en que incurre su empresa?



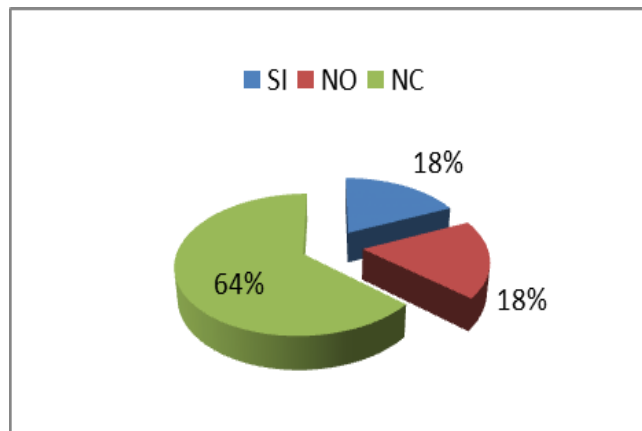
El 64% de asociaciones productivas indican que no tienen definidos los costos en que incurren de una manera clara.

16. ¿Conoce el punto de equilibrio de cada uno de sus productos?

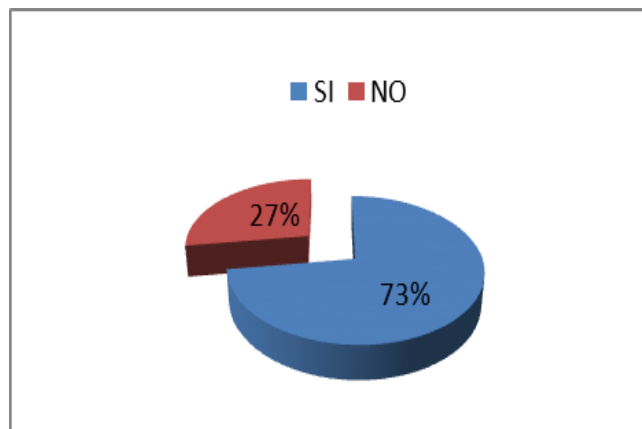


NC: Desconocen a que se refiere la pregunta

Se observa que apenas el 18% sí conoce y calcula el punto de equilibrio de cada uno de sus productos, el 46% conoce a que se refiere el término pero no lo calcula, y el 36% ignora a qué se refiere el término punto de equilibrio.

17. ¿Cuenta con un flujo de efectivo claramente definido?

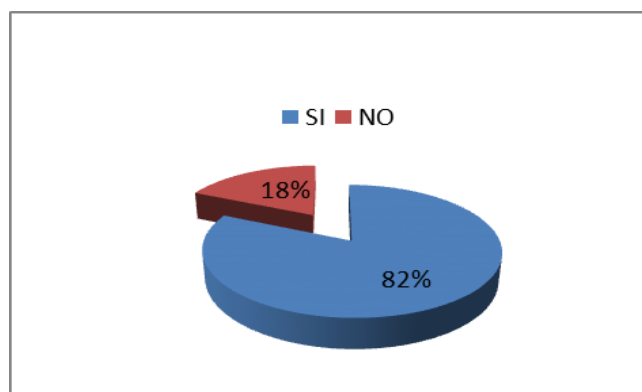
El 64% no tiene conocimiento acerca de este estado financiero, apenas 18% lo elabora y el restante 18% conoce pero no lo elabora.

18. ¿Acude usted normalmente a fuentes de financiamiento?

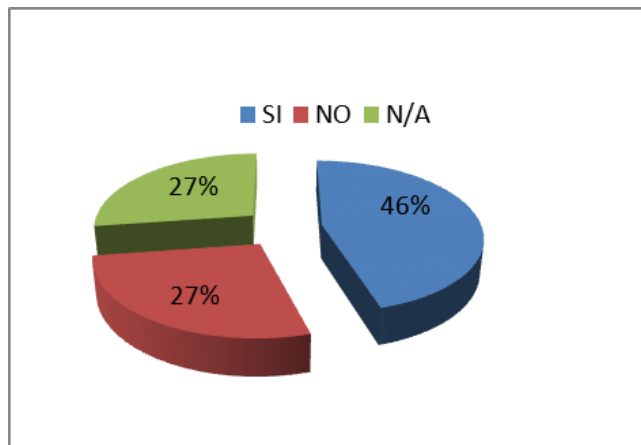
Es preciso destacar que las fuentes de financiamiento a las que los encuestados hacen referencia son principalmente financiamiento informal o agiotismo, lo cual se debe a que la mayoría carece del colateral exigido por los bancos públicos y privados, en segundo lugar está el financiamiento no reembolsable otorgado por algunas instituciones del Estado como el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), o

por organismos internacionales como el BID, Unión Europea, CTB (Cooperación Técnica Belga), GTZ (Cooperación Alemana), COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación), entre otros, en tercer lugar está el financiamiento que otorga el Banco Nacional de Fomento, y en cuarto lugar mencionan a las cooperativas locales que son más flexibles en cuanto a los requerimientos.

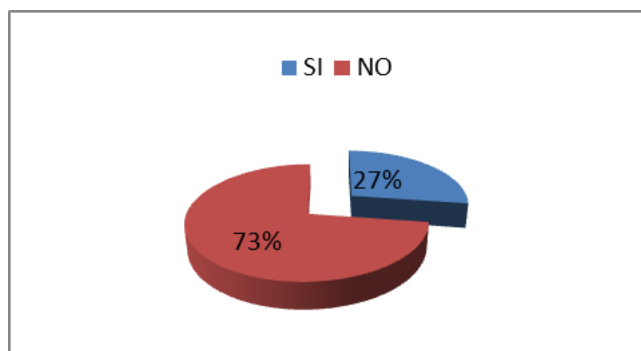
19. ¿Conoce los requisitos que deben cumplir sus productos para poder ser vendidos en el mercado nacional? (calidad e inocuidad, etiquetado, etc.)



Aquí se observa una fortaleza, por cuanto el 82% de organizaciones si conocen los requisitos que deben cumplir sus productos en cuanto a calidad, inocuidad, etiquetado y otros requerimientos para vender en el mercado nacional.

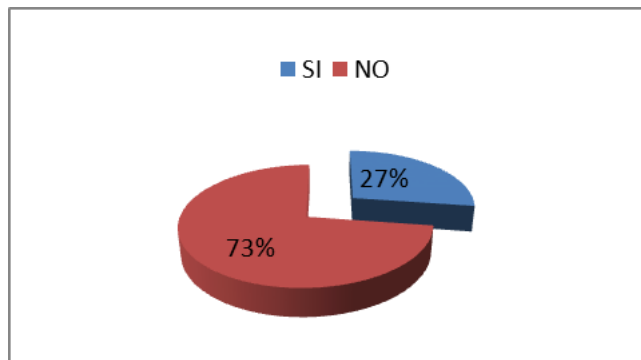
20. ¿Cuenta/n su/s producto/s con el registro sanitario de su país?

N/A: Debido al tipo de producto, el registro sanitario no aplica, como es el caso de maíz y arroz al granel.

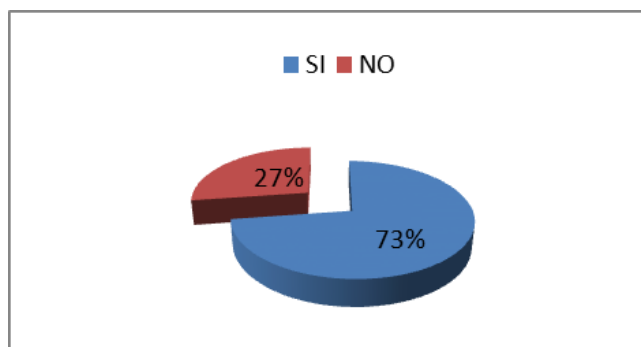
21. ¿Cuenta con sistemas para la gestión de calidad e inocuidad? Por ejemplo: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos (HACCP), entre otros.

El 73% de asociaciones no cuentan con sistemas para la gestión de la calidad e inocuidad, lo cual demuestra otra debilidad importante.

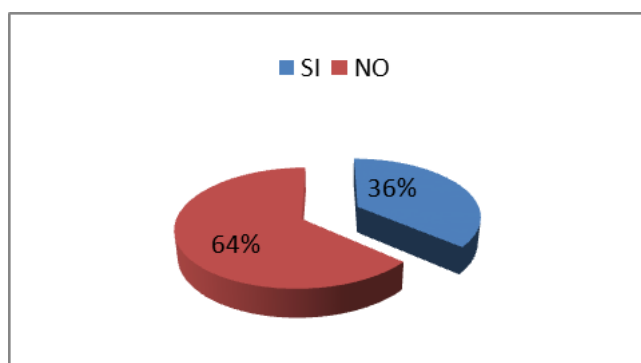
22. ¿Conoce los requisitos que deben cumplir sus productos para poder ser exportados a los mercados de su interés?



23. ¿Cuenta con equipos informáticos (computadoras) para controlar la gestión de su empresa?

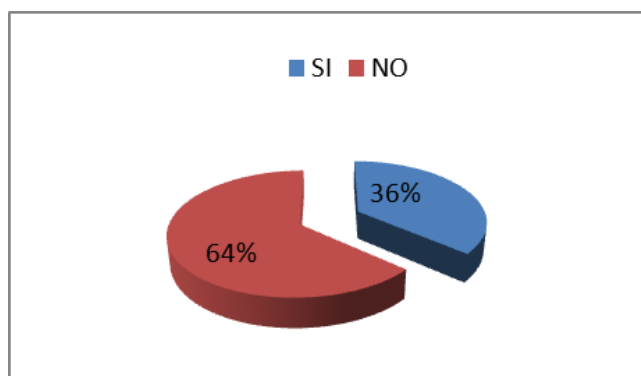


24. ¿Utiliza el correo electrónico para comunicarse dentro de su empresa u organización y con sus clientes?



A pesar de que en la pregunta anterior el 73% de organizaciones indican que utilizan equipos informáticos para evaluar la gestión de su empresa, en este gráfico se observa que el 64% no hace uso de correo electrónico para comunicarse con sus clientes.

25. ¿Utiliza Internet para acceder a fuentes de información de interés para sus negocios?

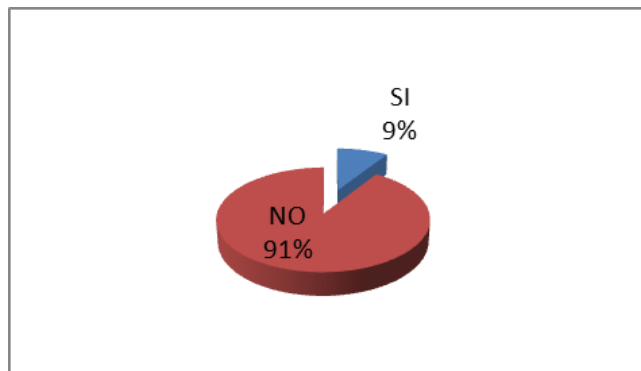


De la misma manera a la interrogante anterior, aquí se observa que el 64% de asociaciones no utiliza internet para acceder a información de interés para sus negocios.

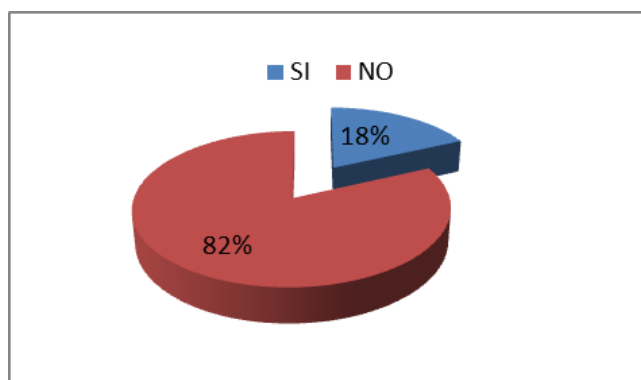
4.2.3.2 Resultados Globales de la Parte 2 de la Encuesta, Relacionada al Grado de Preparación para Exportar⁵³

Las tendencias generales en esta sección, relacionada a la capacidad exportadora de las organizaciones, son muy similares en vista que como ya se mencionó anteriormente, apenas una organización de las once se encuentra exportando actualmente.

⁵³ Se exceptúa la pregunta No. 26, que es una pregunta abierta.

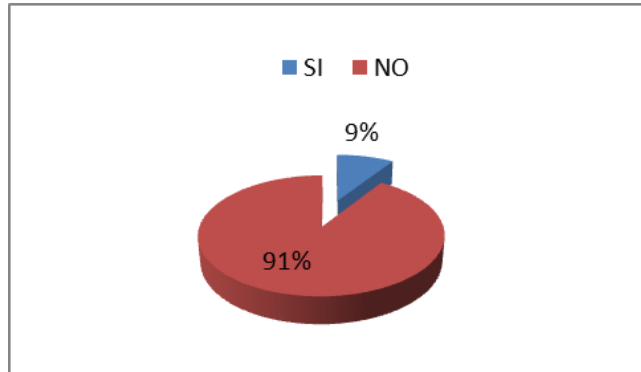
1. ¿Se encuentra usted registrado como exportador ante la CAE?

Este 9% corresponde a la única empresa que se encuentra exportando (Sumaklife) y que se ubicó dentro del grupo uno de empresas listas para exportar. El restante 91% lógicamente no se encuentran registradas como exportadoras ante la CAE.

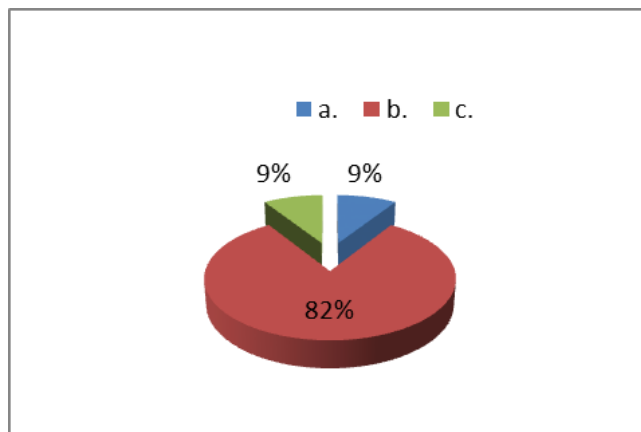
2. ¿Conoce usted los requisitos que debe cumplir su producto y su empresa para poder ingresar al mercado de su interés?

En esta interrogante, además de Sumaklife, la Asociación de Frutas Tropicales de El Oro indica que si conoce los requisitos para exportar su producto. El restante 82% no conoce estos requisitos.

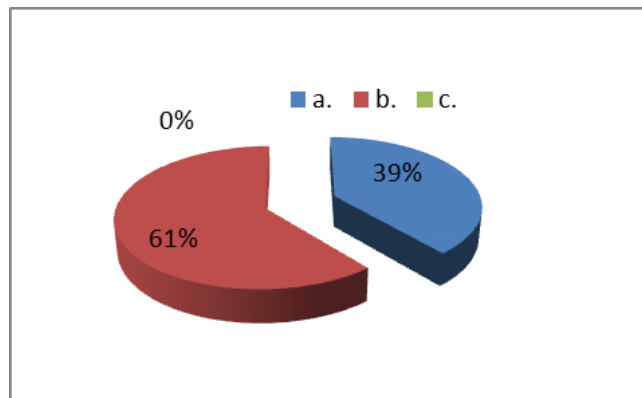
- 3. ¿Conoce usted los aranceles que debe pagar su producto; así como, cuanto deben pagar los países que producen productos que compiten con el suyo?**



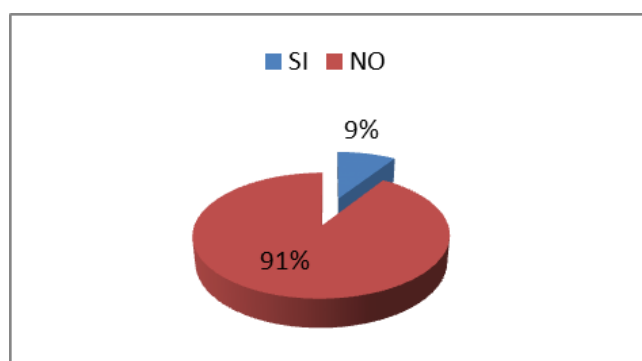
- 4. ¿Cuenta usted con producto desarrollado y adaptado a los requisitos del mercado de exportación de su interés?**

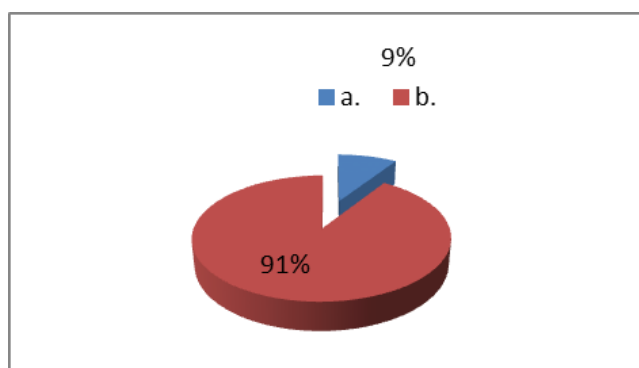
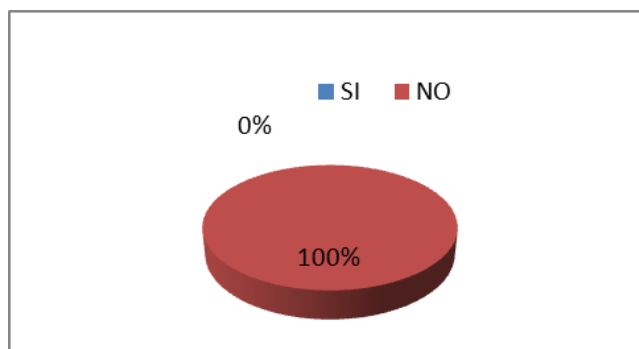


El 82% de las organizaciones no tiene producto adaptado a los requisitos del mercado de exportación. El 9% considera que cumple con los requisitos para poder ingresar al mercado de interés, es decir cuentan con un producto desarrollado y adaptado. Y el 9% restante aún no ha desarrollado adecuadamente el producto para el mercado local.

5. ¿Para atender el mercado de exportación usted prevé?

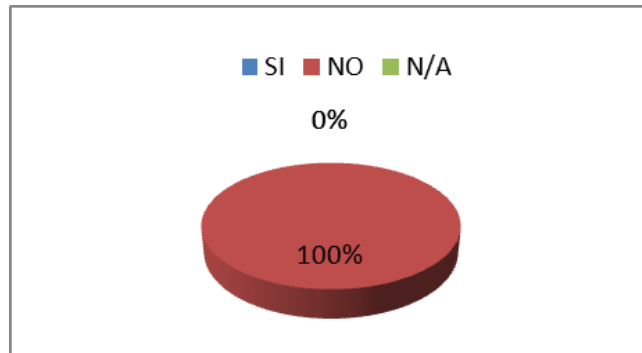
Ninguna de las organizaciones consultadas considera que sacrificaría el mercado local para destinar su producto a la exportación. El 39% de organizaciones indican que en el caso de existir un mercado de exportación, utilizarían toda su capacidad instalada para llegar a este y aprovechar la demanda. El 61% por el contrario indica que para cubrir una posible demanda externa incrementarían su capacidad productiva ya sea adquiriendo nuevas tecnologías, nuevas tierras y/o procesos productivos más eficientes.

6. ¿Tiene usted definidos los costos de exportación? (transporte, seguros, comisiones, desaduanaje, etc.)

7. ¿Tiene usted definidos los precios para la exportación?**8. ¿Conoce usted cuál es el punto de equilibrio de su iniciativa de exportación?**

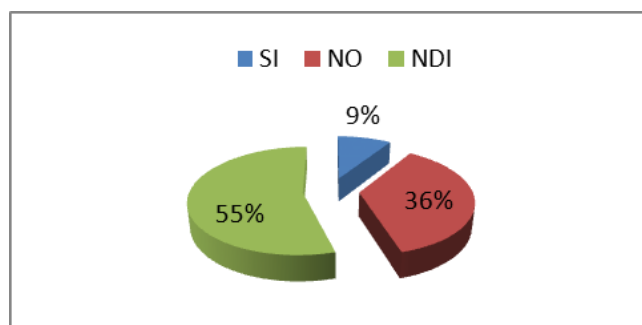
La empresa que ya se encuentra exportando, tampoco conoce el punto de equilibrio de su iniciativa de exportación.

9. ¿Conoce usted los canales de distribución de su producto en el mercado de exportación, así como los márgenes de cada uno de los agentes?



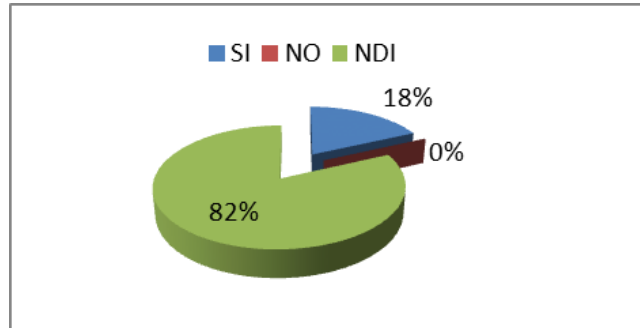
Nuevamente se observa que la empresa del grupo uno, que ya exporta, tampoco conoce en exactitud el funcionamiento de los canales de distribución de sus productos en el mercado de exportación, ni los márgenes que ganan los agentes en estos canales.

10. ¿Conoce usted qué precios pagan los compradores por productos similares?

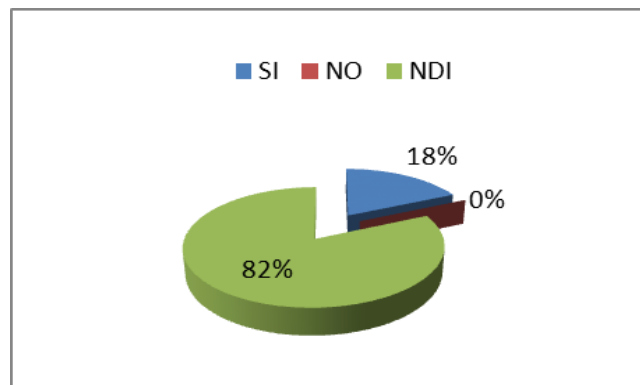


NDI: No dispone de información suficiente para responder.

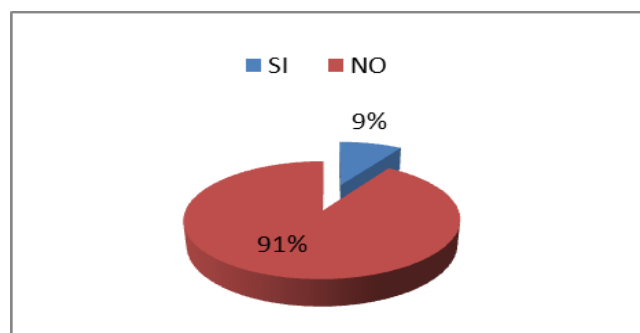
- 11. ¿Existen medios de transporte competitivos (disponibilidad, frecuencia y costos con respecto a la países competidores) para hacer llegar su producto al mercado destino?**

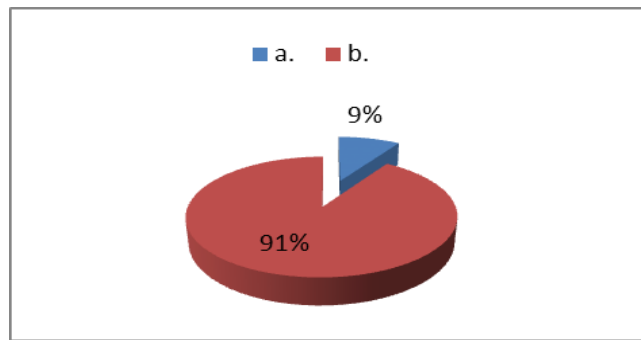
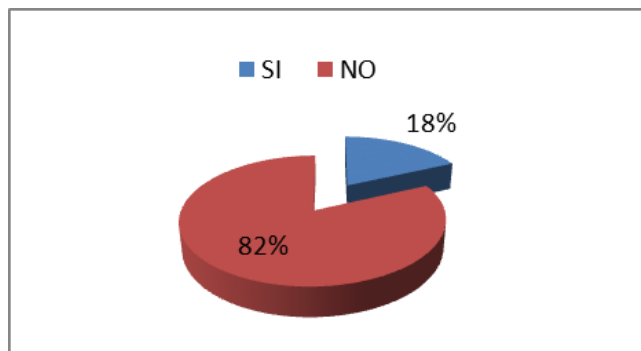
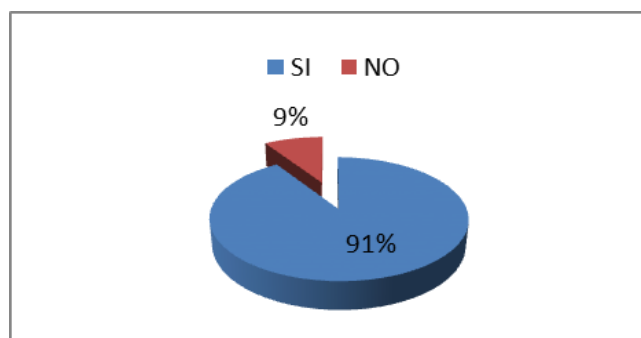


- 12. ¿Cuenta su producto con elementos (precio, calidad, presentación, innovación, sistemas de calidad e inocuidad, entrega oportuna, servicio al cliente) que lo diferencien de la competencia?**



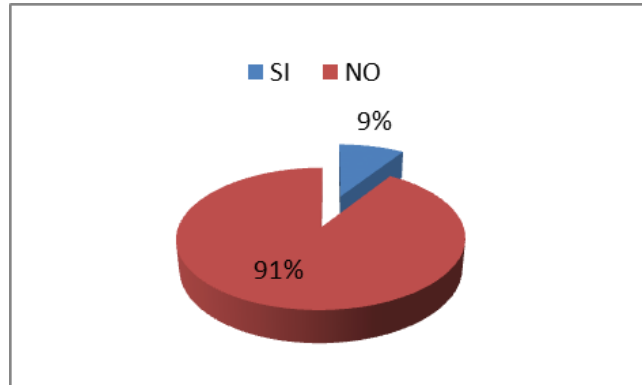
- 13. ¿Sabe usted como embalar su producto para la exportación? (preparación de paletas y contenedores)**



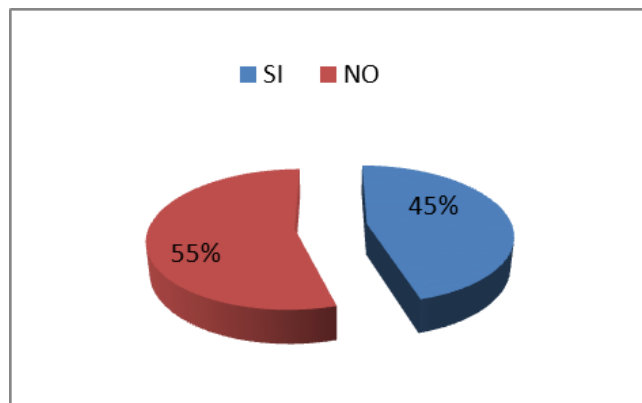
14. ¿Tiene definida la estrategia de promoción de sus productos?**15. ¿Domina usted o alguien en su empresa el idioma del mercado al que quiere exportar?****16. ¿Cuenta su empresa con una persona que dedicará más de un 60% de su tiempo al proceso de exportación?**

Se observa un gran interés y expectativa de las organizaciones por dedicarle tiempo a las iniciativas de exportación si se presentaría la oportunidad de incursionar en esta actividad.

17. ¿Tiene usted definido cuál es el medio de pago que está dispuesto a aceptar? (pago por adelantado, cuenta abierta, carta de crédito)

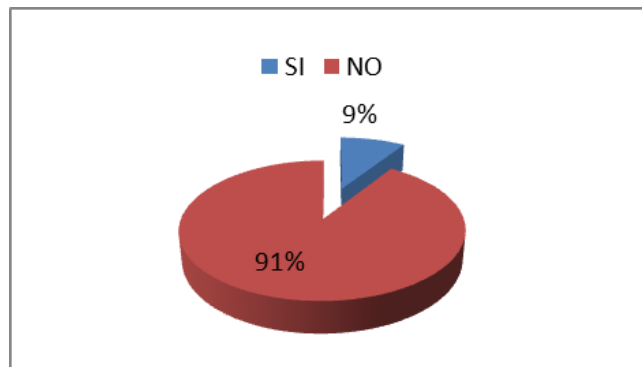


18. ¿Cuenta su empresa con los recursos necesarios para apoyar la iniciativa de exportación? (modificaciones del producto, promoción, viajes al mercado destino, participación en ferias y misiones, capital de trabajo, etc.)



Un poco más del 50% de las asociaciones indican que no poseen los recursos económicos para apoyar las iniciativas de exportación, mientras que el restante 45% si contarían con estos recursos.

19. ¿Cuenta usted con un plan de negocios por escrito que responda a las preguntas planteadas anteriormente?



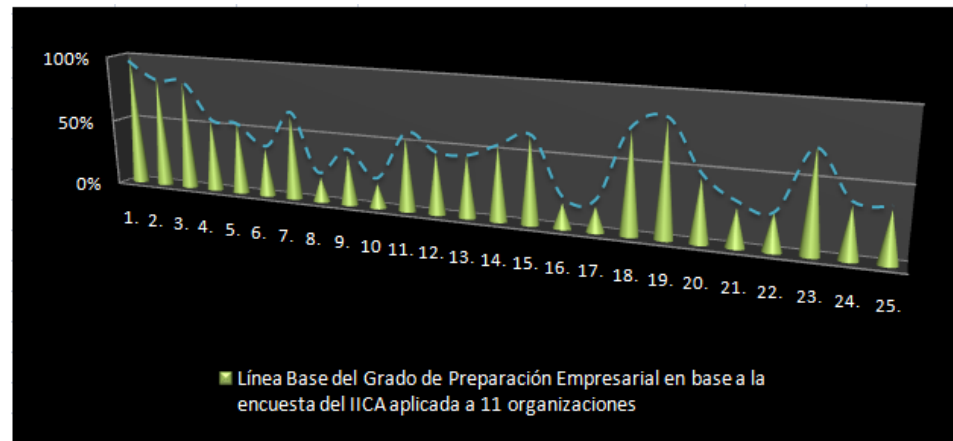
4.2.4 Línea Base y FODA de las Organizaciones

Partiendo de los resultados globales presentados en la sección anterior se ha podido determinar una línea base, a través de la representación gráfica de los resultados obtenidos en la tabulación. En ésta se puede observar de una manera más didáctica la situación actual de las organizaciones en los aspectos a los que se hace referencia en la encuesta. La línea base sirve como un punto de partida, o fotografía inicial de dónde se encuentran estas asociaciones agroproductivas en el momento actual, para que en un determinado momento del futuro que se replique la metodología con las mismas organizaciones, sea posible la medición de su nivel de avance.

4.2.4.1 Línea Base del Grado de Gestión Empresarial de las Organizaciones

Gráfico No. 15

Línea Base Gestión Empresarial



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

Este gráfico indica el porcentaje de respuestas positivas a cada una de las preguntas de la encuesta, es decir los picos más altos se refieren a las preguntas con mayor número de respuestas afirmativas y viceversa. Ver encuesta en Anexo 1.

4.2.4.2 Línea Base del Grado de Preparación para Exportar de las Organizaciones⁵⁴

Gráfico No. 16

Línea Base Capacidad para Exportar



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

⁵⁴ Los resultados de la pregunta No. 26 “Países a dónde les gustaría exportar el producto” se calificaron asignando como respuesta positiva a las asociaciones que tienen una idea de los países hacia los cuales les interesaría abrir su mercado, en vista que aproximadamente el 34% optó por dejar en blanco la respuesta.

4.2.4.3 FODA de las Organizaciones Agroproductivas Encuestadas

		Oportunidades Amenazas							
		1 Creciente demanda de productos no tradicionales por parte de USA y la UE.	2 Disponibilidad de recursos no reembolsables de parte de ONG's y Organismos Internacionales para capacitación.	3 Apoyo del Gobierno mediante programas de capacitación e impulso a la comercialización.	4 El Ecuador goza de buena reputación en términos de calidad de productos agrícolas y agroindustriales.	1 Factores climáticos adversos. (inundaciones, sequía).	2 Incrementos constantes del costo de insumos y materias primas pero precios del producto final constantes.	3 Acceso limitado a crédito en instituciones públicas y privadas.	4 Crecientes barreras comerciales no arancelarias.
Fortalezas	1 Algunas poseen certificaciones orgánicas, comercio justo, etc.	X					X		
	2 Un grupo de asociaciones ya cuentan con infraestructura para el procesamiento agroindustrial de sus productos.			X				X	
	3 Existe un alto nivel de cohesión asociativa, y se encuentran legalizadas en su totalidad.		X				X	X	
	4 Poseen el knowhow para producir cada uno de sus productos.				X				X
Debilidades	1 Falta de recursos para financiar las actividades productivas.	X	Ataque		X	Ajustes			
	2 No cuentan con conocimientos adecuados para el manejo y control de la gestión empresarial.								
	3 No todos cuentan con la tecnología necesaria.	X				Tener en cuenta las fortalezas y debilidades pero no concentrarse en este cuadrante ya que no genera ningún beneficio.			
	4 Dificultades en la identificación de nuevos mercados para la comercialización local y/o internacional.	X	Defensa						

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paulo Gutiérrez

En base al FODA anterior, se han identificado las siguientes estrategias de intervención dentro de cada cuadrante, siendo así para el primer cuadrante fortalezas – oportunidades una estrategia de ataque, para el cuadrante fortalezas – amenazas una estrategia de ajuste, y para el cuadrante debilidades – oportunidades una estrategia de defensa. Con respecto al cuarto cuadrante debilidades – amenazas no se recomienda ninguna acción, puesto que no se genera beneficio alguno.

A) Ataque:

- Aprovechar el hecho de que algunas asociaciones cuentan con certificaciones para sus productos, y los hacen más apetecidos y aceptados internacionalmente.
- Aprovechar el hecho de que algunas organizaciones ya cuentan con la infraestructura adecuada para la producción agroindustrial, para solicitar apoyo en la comercialización a instituciones y ONG's que ofrecen este servicio.
- El estar asociados de una manera adecuada hace que las posibilidades de acceso a asistencia técnica aumenten. Los Organismos no Gubernamentales y Organismos Internacionales de Cooperación Técnica prefieren trabajar con organizaciones que poseen una sólida asociatividad e institucionalidad.

- Utilizar la infraestructura que algunas asociaciones poseen actualmente como colateral para solicitar financiamiento.

B) Ajuste

- Al poseer certificaciones orgánicas o de comercio justo, las asociaciones obtienen un valor adicional o premios en el precio de sus productos, especialmente en el mercado internacional.
- Adquirir insumos y materias primas de manera asociativa, para así lograr obtener precios menores y mayor poder de negociación.
- Aprovechar el grado asociativo para negociar préstamos, reunir las garantías y otros requisitos de manera conjunta.
- Hacer uso del conocimiento y la experiencia que poseen para tratar de cumplir con requisitos sanitarios y fitosanitarios que les permitan adaptarse a posibles mercados internacionales.

C) Defensa

- El hecho de que no todas las organizaciones poseen la tecnología adecuada, les impide desarrollar su producto y cerrar la cadena de valor, siendo esto un obstáculo para incursionar en nuevos mercados.

- La falta de recursos no les permite realizar inversiones para crecer, mejorar la calidad de sus productos e incursionar en mercados diferentes.
- El no tener los conocimientos para un correcto manejo empresarial, genera mayor vulnerabilidad en cuanto a la oportunidad de conseguir recursos externos que generalmente son otorgados a asociaciones con un manejo empresarial ordenado.
- Si no cuentan con metodologías o personal dedicado a la identificación de mercados, o instituciones que apoyen en ésta actividad, no podrán mantenerse actualizados con respecto a la demanda internacional existente.

4.2.5 Contenido de los Módulos de Capacitación para cada Grupo de Organizaciones

Se refiere a la necesidad de conocimientos que cada grupo de organizaciones debería recibir de acuerdo a la metodología aplicada.

a) Organizaciones listas para exportar (Grupo 1)

Para la organización que se ubicó dentro de este grupo (Sumaklife), la oferta de servicios deberá concentrarse en la participación en ferias y misiones comerciales, apoyada por instituciones que brinden soporte en la promoción de exportaciones como por ejemplo CORPEI y FEDEXPOR.

Además para este grupo se recomienda afianzar conocimientos en cuanto a requisitos para exportar, fichas para la investigación de mercados; así como, brindar recomendaciones para participar y organizar ferias y misiones comerciales.

**b) Organizaciones que requieren fortalecer su capacidad exportadora
(Grupo 2)**

La capacitación en agroexportaciones está compuesta por 6 módulos, que brindan las herramientas necesarias para desarrollar un plan de negocios para exportar. Aunque luego de la aplicación de los filtros, a las once organizaciones objeto de estudio, ninguna cayó dentro de este grupo, se considera importante dar a conocer el contenido de los módulos contenidos:

Tabla No. 11**Contenido de los Módulos para el Grupo 2**

Módulo	Contenido
I. Preparándose para exportar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercio internacional y negociaciones comerciales ▪ Principales socios comerciales de su país en el sector de alimentos frescos y procesados ▪ Beneficios y riesgos de exportar ▪ ¿Está usted listo para exportar?
II. Plan de Negocios para exportar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La importancia de la planificación para exportar ▪ Formulación del plan de negocios para exportar ▪ Sugerencias para escribir un plan de negocios para exportar ▪ Principales errores que se cometen a la hora de preparar y poner en marcha un plan de negocios para exportar
III. Investigación de mercados y Estrategia de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de mercados ▪ Selección del mercado más apropiado para su producto ▪ Estrategias para el ingreso al mercado ▪ Mezcla de mercadeo
IV. Plan de producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de producción ▪ Importancia de la calidad y la inocuidad ▪ Cálculo de costos ▪ Punto de equilibrio ▪ Determinación de la oferta exportable ▪ Manejo de inventarios
V. Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos y precios para la exportación ▪ Análisis financiero ▪ Formas de pago ▪ Análisis de riesgo
VI. Como concretar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y escoger el socio comercial ▪ Negociación de la sociedad ▪ Elaboración del contrato ▪ Cumplimiento de los compromisos ▪ Evaluación del desempeño del socio extranjero

Fuente: FITT e IICA, 2009

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

c) Organizaciones que requieren fortalecer su nivel de gestión empresarial
(Grupo 3)

Para el fortalecimiento de la gestión empresarial de este grupo de empresas/organizaciones, la metodología propone desarrollar el curso “Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales”. Este curso brinda las herramientas necesarias para realizar una correcta gestión de pequeñas y

medianas agroempresas, así como, de organizaciones del sector agroalimentario. Está compuesto por 6 módulos los cuales se pueden impartir de manera integral o por separado según los requerimientos de los beneficiarios.

A continuación se presenta el contenido de los módulos.

Tabla No. 12

Contenido de los Módulos para el Grupo 3

Módulo	Contenido
I. Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema agroproductivo ▪ Las cadenas agroproductivas ▪ La agroindustria y la agroindustria rural
II. Organización de empresas y asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa asociativa: formas jurídicas y formalización ▪ Relacionamientos de las organizaciones empresariales rurales con otros actores de las cadenas: agricultura de contrato, “joint venture”, redes, consorcios y otras formas.
III. Planificación aplicada a empresas asociativas rurales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El conocimiento del mercado como base de la planificación: la investigación y la inteligencia de mercados, los segmentos de mercados ▪ Planificación: elemento indispensable para alcanzar la competitividad
IV. Poscosecha y servicios de apoyo a la comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poscosecha y distribución ▪ Calidad como elemento de diferenciación en los mercados ▪ El aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación
V. Aspectos financieros de los agronegocios (I)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento de registros ▪ Análisis financiero ▪ Análisis de presupuesto
VI. Aspectos financieros de la agronegocios (II)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de costos ▪ Análisis de flujo de caja ▪ Análisis de inversión

Fuente: FITT e IICA, 2009

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

Como se observó anteriormente, dentro de este grupo se ubicaron diez de las once asociaciones encuestadas, por cuanto los módulos que recomienda la metodología para este conglomerado de microempresas resulta imperativo.

4.3 ANÁLISIS DE MERCADO DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR LAS ORGANIZACIONES OBJETO DEL ESTUDIO

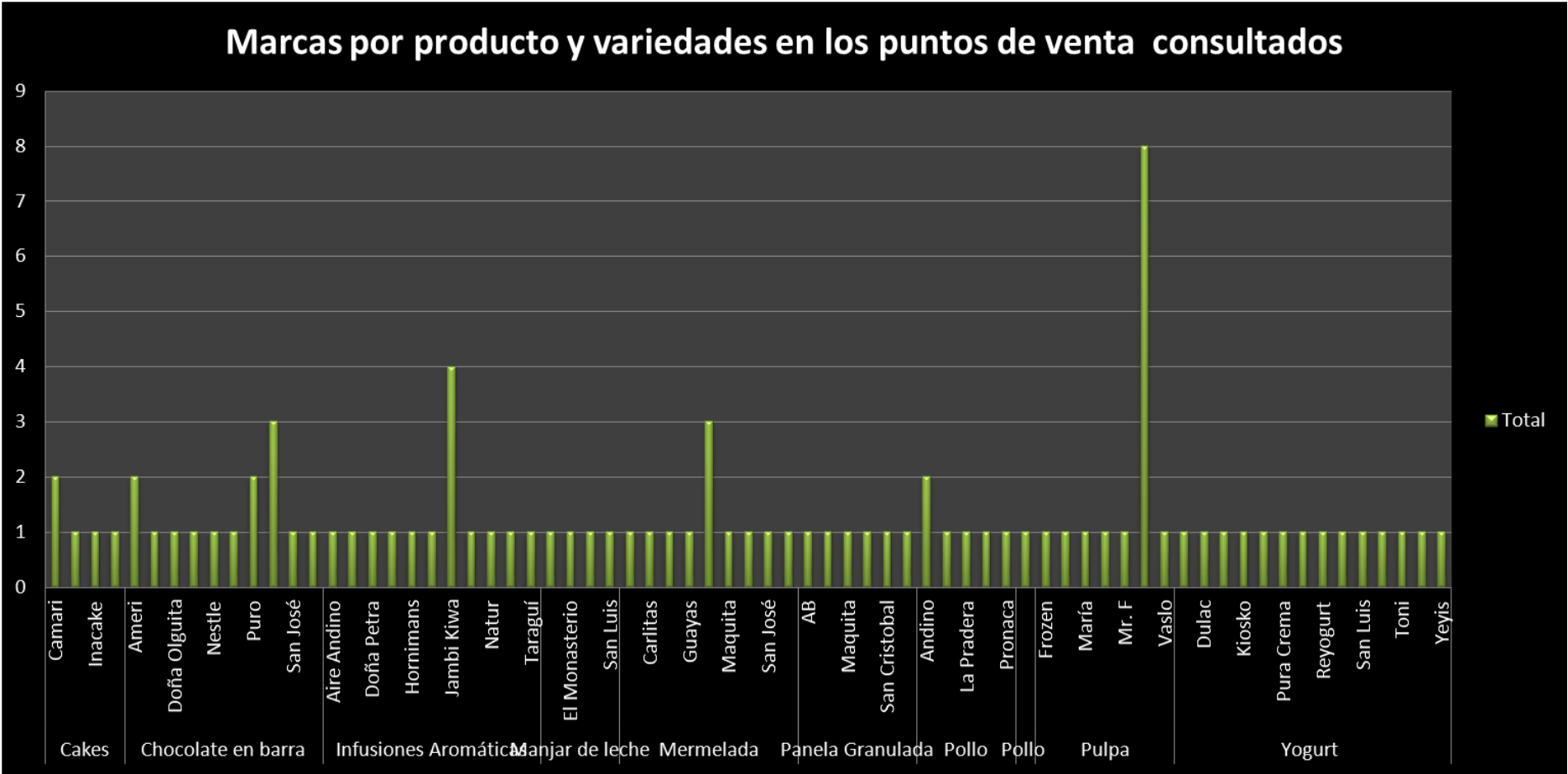
4.3.1 Detalle de la Potencial Competencia en el Mercado Nacional

Con el objetivo de identificar la oferta actual de productos similares, y para conocer sus principales competidores, se realizó una matriz (**Anexo 2**) con la recopilación de marcas, precios y presentaciones de productos similares a los ofertados por siete distintos puntos de venta de la ciudad de Quito como se observa en los Gráficos No. 17-18. Los puntos de venta fueron escogidos en base al target de consumidores a los que se esperaba llegar a nivel local (nivel económico medio y medio bajo). Esta actividad fue posible gracias al apoyo logístico de la oficina del IICA Ecuador. Esta consolidación de precios y marcas del mercado no contempla los productos arroz y maíz ofertados por dos de las organizaciones en estudio, puesto que estos se manejan como commodities. Tampoco se incluyó helados de uvilla o frutas en general, puesto que en los puntos de venta consultados no se encontró semejanza a los ofertados por una de las empresas en estudio que ofrece este producto (Asociación Tierra Productiva).

Cabe también destacar que este es un enfoque de la situación del mercado nacional o local, más no refleja la situación internacional.

Gráfico No. 17

Marcas por producto y variedades en los puntos de venta consultados

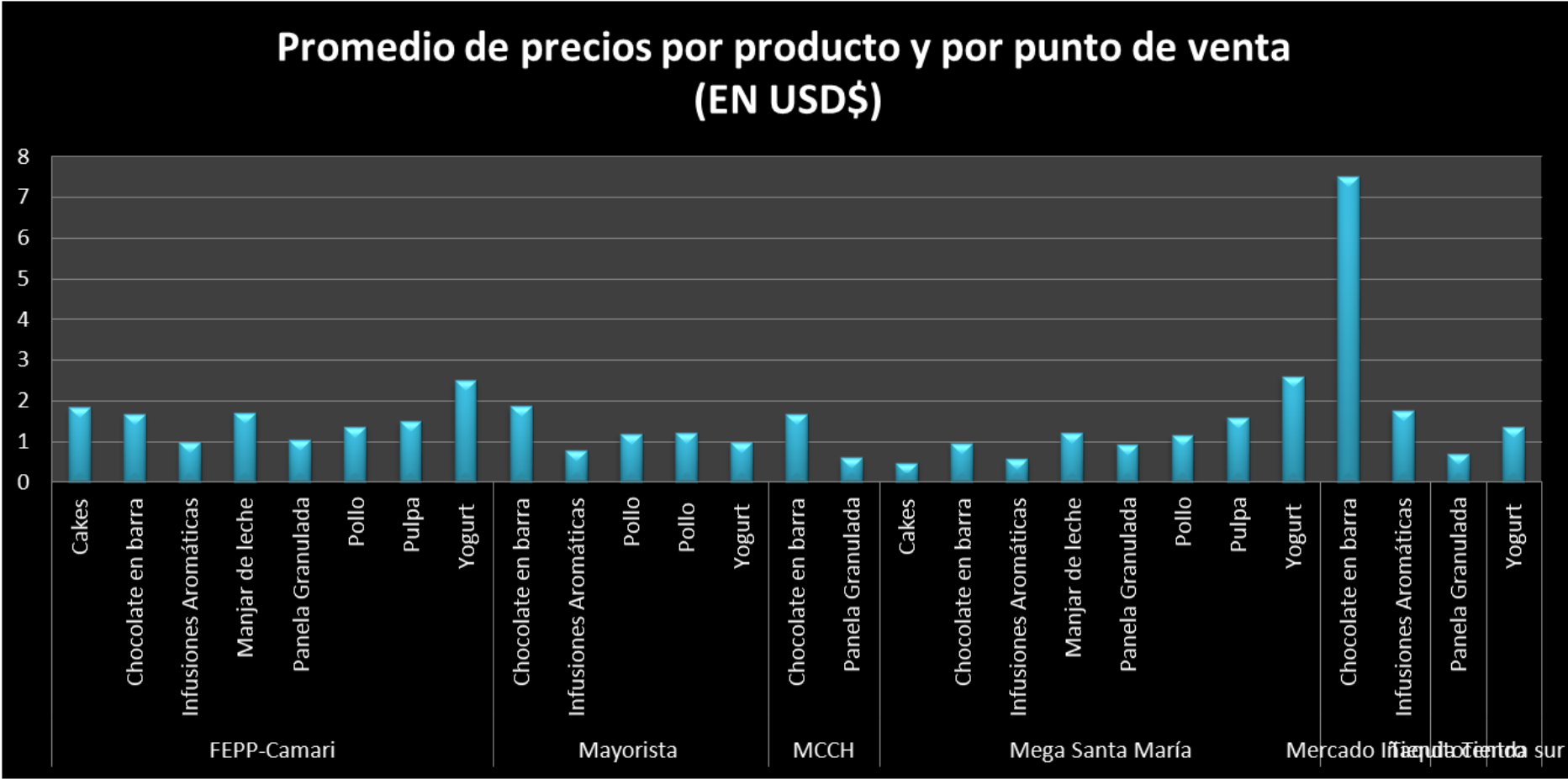


Fuente: FITT e IICA, 2010
Elaborado por: Paulo Gutiérrez

En el gráfico anterior se observa principalmente que la mayor variedad de marcas se presenta principalmente en yogurt en el (14 marcas y distintos sabores), seguido de las infusiones aromáticas (11 marcas y variedades de combinaciones), barras de chocolate (10 marcas y diversas variedades), y pulpas de frutas (7 marcas y diversos sabores).

Gráfico No. 18

Promedio de precios por producto y punto de venta



Fuente: FITT e IICA, 2010
Elaborado por: Paulo Gutiérrez

Principalmente se observa que el producto con mayor precio promedio en el mercado es el chocolate en barra en las bodegas del Mercado Iñaquito – USD\$ 7.50 (chocolate importado marca Herald en presentación de 1000 gr.). A continuación le siguen los precios del yogurt a un promedio de USD\$ 2/litro; de las pulpas de frutas y el pollo a un precio promedio de USD\$ 1,50/libra.

4.3.2 Oportunidades de Negocio para los Productos Identificados en el Análisis

De acuerdo a la Tabla No. 8 presentada anteriormente, se pueden observar los productos que ofrecen las asociaciones, capacidad actual de producción, capacidad potencial y mercados donde comercializan actualmente. A manera complementaria para este estudio, se considera importante proveer de una pauta para que las organizaciones de productores conozcan el potencial comercial que poseen actualmente sus productos y su aceptabilidad en el mercado. Para esto se expone a continuación una matriz de negocios potenciales priorizados, que fue elaborada por CORPEI en el Marco del Programa de Apuestas Productivas y de Inversión en el Ecuador para el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad – MCPEC en el 2010.

La matriz ha sido editada únicamente destacando los negocios potenciales que tienen que ver con el Sector Priorizado: Alimentos Frescos y Procesados, sin tomar en cuenta los demás sectores como Construcción, Metalmecánica, Turismo, Transporte, entre otros.

Además se realizó un filtro a la Matriz original, manteniendo únicamente los rubros relacionados directamente con la oferta de productos de las asociaciones en estudio, como arroz, maíz, cacao y derivados, infusiones aromáticas, quínoa y derivados, frutas frescas y concentrados de frutas, panela, fréjol, soya y tortas a base de soya, carne de pollo faenada, yogurt y bebidas lácteas.

Tabla No. 13**Matriz de negocios potenciales priorizados del Sector Alimentos Frescos y Procesados**

	Sector Priorizado	Negocio	Clúster Asociado	Negocios Potenciales Identificados
2	Alimentos Frescos y Procesados	Fréjol seco a granel	Clúster Frejol	Frejol seleccionado
3	Alimentos Frescos y Procesados	Comercialización de Maíz fresco para consumo humano	Clúster maíz	Exportación Maíz para balanceado para industrias de proteína animal
4	Alimentos Frescos y Procesados	Cacao	Clúster Cacao y chocolate	Cacao procesado
5	Alimentos Frescos y Procesados	Quínoa orgánica	N/A	Negocio Potencial Alimentos Orgánicos
7	Alimentos Frescos y Procesados	Cacao, grano fino de aroma	Clúster Cacao y Chocolate	Polvo de cacao
8	Alimentos Frescos y Procesados	Exportación Arroz Convencional	Clúster arroz	Exportación Arroz ético, integral y orgánico
9	Alimentos Frescos y Procesados	Exportación Arroz Convencional	Clúster arroz	Exportación Arroz variedades china e india
10	Alimentos Frescos y Procesados	Exportación de Cacao en Grano	Clúster cacao y chocolate	Producción y Exportación de Chocolate: Premium, regular, nutraceútico
11	Alimentos Frescos y Procesados	Exportación de Semielaborados de Cacao	Clúster cacao y chocolate	Semielaborados de cacao fino de aroma
12	Alimentos Frescos y Procesados	Hortalizas y Frutas	Clúster Frutas y Hortalizas	Pulpa de frutas amazónicas
13	Alimentos Frescos y Procesados	Cacao en grano fino de aroma	Clúster cacao y chocolate	Semielaborados de cacao fino de aroma
14	Alimentos Frescos y Procesados	Cacao, grano fino de aroma	Clúster Cacao y Chocolate	Chocolate Dark
22	Alimentos Frescos y Procesados	Hierbas aromáticas orgánicas	N/A	Negocio Potencial Alimentos Orgánicos
36	Alimentos Frescos y Procesados	Producción y Exportación de Frutas frescas exóticas y superfrutas: Piña, Mango, Papaya, etc.	N/A	Negocio potencial Frutas exóticas
44	Alimentos Frescos y Procesados	Panela orgánica	N/A	Negocio Potencial Alimentos Orgánicos
49	Alimentos Frescos y Procesados	Procesamiento y comercialización Avicultura (Pollos, Patos)	N/A	Negocio potencial avicultura
50	Alimentos Frescos y Procesados	Bebidas de Frutas Naturales	Clúster de sopas y jugos derivados de frutas y hortalizas	Hortalizas y Frutas procesadas
51	Alimentos Frescos y Procesados	Leche	Clúster Leche	Lácteos de valores especiales
52	Alimentos Frescos y Procesados	Procesamiento de Leche	Clúster Leche	Bebidas Lácteas

Fuente: “Hoja de ruta de intervención en función de la priorización”, CORPEI - MCPEC. (2010)

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

Coincidentemente se puede observar, que en efecto los productos identificados en este estudio, se enmarcan dentro de las apuestas productivas del Gobierno, en base a varios estudios realizados por CORPEI y el Ministerio Coordinador de la Producción,⁵⁵ en lo referente al sector frutas y vegetales como se observa en la Tabla No. 13.

Cabe también mencionar que de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial, elaborado por el MAGAP – MIC – IICA en el año 2008, donde emplearon una metodología de asignación de puntajes a una lista de productos de acuerdo con diversos criterios técnicos de análisis se obtuvo lo siguiente:⁵⁶

1. Productos exportables pertenecientes a una cadena atractiva desde el punto de vista del mercado

- Preparaciones y conservas de atún
- Las demás preparaciones y conservas de pescado
- Camarón congelado
- Palmitos preparados o conservados
- Preparaciones y conservas de sardinas
- Aceite de palma en bruto
- Manteca, grasa y aceite de cacao
- Aceite de almendra de palma refinado

⁵⁵ PEIA – PROYECTOS Y ASESORÍA. (2010). *Programa de Desarrollo de Apuestas Productivas y de Inversión en el Ecuador*. Ecuador: CORPEI. p. 52.

⁵⁶ IICA. (2008). *Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial*. Ecuador: MAGAP-MIC. p. 17.

- Aceite de almendra de palma en bruto
- Jugo de papaya, maracuyá, guanábana y mango

2. Productos con demanda nacional pertenecientes a una cadena atractiva desde el punto de vista del mercado

- Arroz pilado, blanqueado y pulido
- Aceites refinados
- Pescado fresco o refrigerado
- Productos derivados de la leche
- Bebidas gaseosas
- Azúcar refinada y sacarosa
- Patatas
- Productos de la panadería y pastelería
- Carne de ganado bovino
- Carne de aves de corral
- Leche elaborada

3. Productos exportables pertenecientes a una cadena atractiva desde el punto de vista social

- Embutidos y productos similares de carne
- Las demás hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas

- Mezclas de hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas
- Las demás hortalizas y mezclas de hortalizas secas, incluidas las cortadas en trozos o en rodajas o las trituradas o pulverizadas, pero sin otra preparación.
- Las demás hortalizas y las mezclas de hortalizas preparadas o conservadas sin congelar
- Harina de maíz
- Hortalizas, frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de plantas, confitados con azúcar
- Arroz partido
- Patatas preparadas o conservadas congeladas
- Arroz semiblanqueado, blanqueado, incluso pulido o glaseado
- Patatas aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas

4. Productos con demanda nacional pertenecientes a una cadena atractiva desde el punto de vista social.

- Pollos
- Carne preparada, cortada o fileteada
- Huevos
- Banano y plátano
- Embutidos de cualquier tipo
- Productos de confitería
- Tomate
- Conservas de pescado y de especies acuáticas
- Camarón elaborado
- Chocolates y bombones

En los listados de productos con potencial mencionados, nuevamente se puede identificar a los frutos frescos, cacao y derivados, lácteos, granos, cereales, carne de pollo entre otros productos, lo cual demuestra que la potencialidad que poseen las asociaciones de productores en estudio es elevada, basados en estudios que demuestran la aceptabilidad de los productos tanto a nivel local como internacional.

Finalmente en la tabla siguiente, se dan a conocer algunos productos que pueden ingresar al mercado de Estados Unidos desde el Ecuador, previo el cumplimiento de las medidas sanitarias y de calidad exigidas por el Servicio de Inspección Animal y Salud Vegetal – APHIS.

Tabla No. 14

Productos Aprobados por EE.UU

NOMBRE COMUN	NOMBRE CIENTIFICO	NOMBRE EN INGLES
Cebolla, ajo, puerro, etc.	<u>Allium spp.</u>	Onion, garlic, leek, etc
Manzana	<u>Malus silvestris</u>	Apple T107-a-1 ¹ or T108-a
Espárrago (tallos)	<u>Asparagus officinalis</u>	Asparagus (stems)
Banano	<u>Musa spp.</u>	Banana, p. 2.8
Albahaca	<u>Ocimum basilicum L</u>	Basil (above ground parts)
Col, coliflor, brócoli, etc.	<u>Brassica spp.</u>	Cabbage, cauliflower, broccoli, etc
Zanahoria	<u>Daucus carota</u>	Carrot (root)
Yuca	<u>Monihot esculenta</u>	Cassava
Perifollo	<u>Antricus cerefolium</u>	Chervil (leaf, stem)
Endibia, Chicoria	<u>Cichorium spp.</u>	Belgian endive, Chicory
Maíz, verde	<u>Zea maiz</u>	Corn, green
Taro, Dasheen	<u>Colocasia esculenta</u>	Dasheen
Durian	<u>Durio zibethinus</u>	Durian
Toronja	<u>Citrus paradisi</u>	Grapefruit T107-a-1 ¹ or T105-b-2 ²³
Limón	<u>Citrus limon</u>	Lemon (smooth skinned, of commerce)
Lechuga	<u>Lactuca sativa</u>	Lettuce
Limón Tahití	<u>Citrus aurantiifolia</u>	Lime, sour
	<u>Citrus latifolia</u>	
Mango	<u>Mangifera infica</u>	Mango T102-a ⁴ or T105-b-2 ²
Naranja	<u>Solanum quitoensi</u>	Naranja, Lulo (fruit) ²³
Naranja	<u>Citrus spp.</u>	Orange, T107-a-1 ¹ or T105-b-2 ²³
Arveja (vaina)	<u>Pisum sativum</u>	Pea, shelled (seed without pod)
Pepino dulce	<u>Solanum muricatum</u>	Sweet cucumber, tree melon
Piña (prohibida en Hawai)	<u>Ananas comosus</u>	Pineapple (prohibited into Hawaii)
Radicchio	<u>Cichorium intybus var. foliosum</u>	Radicchio (above ground parts)
Rábano	<u>Raphanus sativus</u>	Radish (root)
Arveja china	<u>Pisum sativum spp. macrocarpon</u>	Snow pea (immature pod only)
Fresa	<u>Fragaria spp.</u>	Strawberry
Tangerinas	<u>Citrus reticulata</u>	Tangerine T107-a-1 ¹ or T105-b-2 ²³
Berro	<u>Nasturtium officinale</u>	Watercress
Ñame	<u>Dioscorea bulbifera</u>	Yam, T101-f-3
Alcachofa	<u>Cynara scolymus</u>	Artichoke, globe (immature flower heads)
Fréjol (vaina o pelado)	<u>Phaseolus vulgaris</u>	Bean ⁵ (pod or shelled)
Mortino o Arandano	<u>Vaccinium spp.</u>	Blueberry (fruit) T101-i-1-1
Cacao (mazorcas)	<u>Theobroma cacao</u>	Cacao bean pod
Melón Cantaloupe	<u>Cucumis melo</u>	Cantaloupe ⁶ (fruit)
Garbanzo	<u>Cicer origildum</u>	Chickpea
Citron	<u>Citrus medica</u>	Ethrog , T107-a, page 2-23
Melón Honeydew	<u>Cucumis melo</u>	Honeydew melon ⁶
Ocra, Quimbombo (vaina)	<u>Abelmoschus esculentus</u>	Okra (pod), page 2-28
Arveja (vaina)	<u>Pisum sativum</u>	Pea (pod), T101-k-2-1
Fréjol gandul (vaina o grano)	<u>Cajanus cajan</u>	Pigeon pea ⁵ (pod or shelled)
Sandía	<u>Citrullus lanatus</u>	Watermelon ⁶ (fruit)
Cacao (mazorcas)	<u>Theobroma cacao</u>	Cacao bean pod
Ocra, Quimbombo (vaina)	<u>Abelmoschus esculentus</u>	Okra (pod), page 2-28
Garbanzo	<u>Cicer origildum</u>	Chickpea
Cacao (mazorcas)	<u>Theobroma cacao</u>	Cacao bean pod
Sandía	<u>Citrullus lanatus</u>	Watermelon ⁶ (fruit)

Fuente: USDA.GOV, 2009

Elaborado por: Paulo Gutiérrez

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Luego del análisis de campo efectuado a través de las encuestas a once organizaciones agroproductivas de la Sierra y Costa del Ecuador, y tomando en cuenta las preguntas de investigación iniciales se puede concluir que en realidad el nivel empresarial de las asociaciones de la muestra es deficiente. Entendiéndose por deficiente, que las organizaciones estudiadas no cuentan con los conocimientos técnicos básicos para administrar y controlar sus negocios.
- El 91% de las microempresas o asociaciones rurales estudiadas (10 de las 11) se ubicaron en el grupo más básico que indica la metodología del IICA, que es el grupo de organizaciones que requieren fortalecimiento del nivel de gestión empresarial, caracterizadas principalmente porque desconocen y no emplean elementos administrativos y financieros importantes como son la planificación, presupuestación, control y registro de costos, elaboración y análisis de estados financieros, entre otros.
- Por otro lado, en su mayoría no manejan aspectos claves del mercado como son precios de la competencia, investigación de la demanda potencial de sus productos en nuevos mercados, desarrollo de promociones, requerimientos de presentación de sus productos, y otros aspectos ligados a la calidad e inocuidad.

- Además se pudo constatar el pobre nivel de preparación para exportar de las mismas, ya que apenas una de ellas se ubicó dentro del grupo listo para exportar, que es el caso de la empresa Sumaklife de la provincia de Chimborazo.
- De igual forma, ninguna organización se logró ubicar en el segundo grupo de organizaciones que cuentan con un adecuado nivel de gestión empresarial y que requieren fortalecer su capacidad para exportar, mostrando una vez más esta gran deficiencia empresarial.
- Es importante destacar que luego de la revisión de los resultados, se observó que existe un ligero sesgo, en vista que cuando se realizaron las visitas de campo (**Anexo 3**) se pudo corroborar que no todas las organizaciones que indicaron contar con elementos para la planificación y control empresarial en la encuesta, en realidad los cumplen, como por ejemplo elaboración de presupuestos, registros de producción, registros de costos, estados financieros, entre otros.
- Así también se puede concluir que los subsidios y donaciones que se han otorgado a los productores rurales a lo largo de los años para infraestructura, maquinaria, y otros por parte de Instituciones del Estado u Organismos no Gubernamentales, no han sido agentes impulsadores de un verdadero desarrollo económico y por ende no han contribuido a la mejora de la calidad de vida de sus beneficiarios.
- Finalmente se puede concluir que a nivel general las asociaciones de productores rurales en el Ecuador requieren de atención para alcanzar un crecimiento sostenido. La mencionada atención debe consistir principalmente en capacitación

relacionada a mejorar su manejo empresarial con los temas expuestos en el Capítulo III, asistencia técnica para búsqueda de nuevos mercados, apoyo en la comercialización, y acceso a fuentes de financiamiento reembolsables.

5.2 RECOMENDACIONES

- Como primer aspecto, es importante que exista un cambio de mentalidad tanto de los entes de cooperación así como de las asociaciones de productores; los primeros evitando pensar que el desarrollo se lo consigue con ofrendas y donaciones, y los segundos reconociendo que sus problemas no radican en la falta de recursos sino en la carencia de conocimiento, factor que no les permite desarrollar sus negocios y convertirlos en verdaderas microempresas. Para que exista este cambio de mentalidad es necesario que se dé un giro radical a la educación rural, partiendo desde la educación básica hasta la secundaria.
- Por otro lado, se considera relevante que las instituciones que brindan cooperación impartan la importancia del apalancamiento financiero, tratando de esta manera de que paulatinamente se sustituya la cultura del “regalado y subsidio” por la del endeudamiento para satisfacer sus necesidades, ya sean estas de infraestructura, maquinaria agrícola, maquinaria industrial, capital de trabajo, u otras. Existen evidencias reales de que cuando las asociaciones agroproductivas han sido beneficiadas con infraestructura, maquinaria u otro tipo de donaciones físicas, éstas no han sido valoradas y se han perdido por su mal uso y falta de compromiso de sus miembros. Por el contrario, cuando los bienes son conseguidos con esfuerzo propio, ya sea mediante financiamiento total o parcial, esto ha creado un

sentido de compromiso, unidad y cuidado por parte de los miembros, que genera incluso un mayor nivel de empoderamiento y asociatividad de sus integrantes.

- Los acuerdos ministeriales mediante los cuales se crean las asociaciones y sus estatutos, indican que estas deben elaborar estados financieros, sin embargo es necesario que exista un adecuado control por parte de estas entidades del Estado, ya que en la práctica generalmente no se cumple.
- En cuanto a la comercialización, en primer lugar se recomienda que las organizaciones se fortalezcan y adquieran mayor experiencia en el ámbito empresarial, afianzando su participación en el mercado local, antes de dar el segundo paso, que sería la exportación. Para esto se requiere que exista un adecuado apoyo por parte de las instituciones u organismos de cooperación en temas relacionados al entrenamiento en gestión empresarial y comercialización, de tal manera que sea de utilidad práctica para sus actividades productivas y empresariales cotidianas, y además que se realice un acompañamiento que permita validar los niveles de avance obtenidos. Dentro del marco de la comercialización, otro tema de importancia es, que las organizaciones de productores aquí sí reciban contribuciones para la participación en ferias locales y/o ruedas de negocios que les permitan difundir sus productos y abrirse a nuevas posibilidades de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. MAGAP. (2007). **Políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano 2007-2020.** Ecuador.
2. PRODAR-IICA (2001). **II Curso Internacional sobre la promoción de la Agroempresa Rural para el Desarrollo Microregional Sustentable.** Lima.
3. J. ARIAS; S. VALLEJO; R. TREJOS. (2004). **Más que alimentos en la mesa: La real contribución de la agricultura a la econo** FEDEXPOR-ANALDEX. (2008). **Seminario Taller de Capacitación sobre Requisitos de Etiquetado.** Ecuador: FEDEXPOR. p. 8 **mía de Ecuador.** Ecuador: IICA –CEPAL-USAID-GTZ.
4. IICA. (2010). **Informe Anual 2009.** Ecuador.
5. IICA. (2009). **Informe Agricultura y Vida Rural 2008.** Ecuador
6. IICA. (2008). **Informe Agricultura y Vida Rura 2007.** Ecuador
7. Banco Central del Ecuador. (2009). **Evolución de la Economía Ecuatoriana.** Ecuador.
8. P. LACKI. (2010). **El Libro de los Pobres Rurales.** Brasil: IICA
9. Banco Central del Ecuador, Informe Anual. (2007). **Exportaciones e importaciones de productos no tradicionales.**
10. J. ARIAS. (2010). **Oportunidades y Posibles Impactos de las Negociaciones Agrícolas Internacionales de la Comunidad Andina.** Perú.
11. UNIVERSIDAD DEL VALLE. (2009). **Implementación de sistemas basados en BPM y HACCP en Industrias de alimentos y bebidas.** Colombia.
12. (2009).
[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/bolet_bpm.PDF], **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Boletín de Difusión. Programa Calidad de los Alimentos Argentinos.**
13. FAO- Oficina Regional de la FAO para América y el Caribe. (2004). **Las buenas prácticas agrícolas (BPA). En busca de la sostenibilidad, competitividad y seguridad alimentaria.** Chile.
14. G. SOBORÍO; J. DELGADO. **La Certificación en la Agricultura Orgánica, respuestas a las preguntas más comunes.** Costa Rica: CEDECO.

15. D. ANDRADE; M. FLORES. (2008). **Consumo de Productos Orgánicos / Agroecológicos en los Hogares Ecuatorianos**. Ecuador: GTZ.
16. A. HERNÁNDEZ. (2004) Tesis de Grado: **“El Proceso de Certificación de la Denominación de Origen del Café de Antigua Guatemala.”**. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales..
17. M. BAQUERO; M. BLANCO. **Planificación Aplicada a Empresas Asociativas Rurales**. Perú: FAO – PRODAR – IICA.
18. D. RODRIGUEZ. IICA. (2010). **Plataforma para accede al mercado local**. Ecuador: Da Vinci.
19. M. ALDERETE. (2009). **Calidad Agroalimentaria – Calidad, organización y reducción de costos**. Argentina: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
20. B. JEAN-BENOIT. (2009). **Save to prosper: from cost reduction to cost optimization**. Reino Unido: Earnst & Young.
21. CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS. (2008). **“Manual 14 de Fijación de Precios.”** España: CEEICV.
22. (2000). **Módulo 6. Forum for International Trade Training Inc. and Agriculture and Agri-Food Canada**. Canadá: IICA.
23. M. SANCHEZ. (2010). **Módulo 4 - Alcanzando Mercados**. EEUU: IICA.
24. M. BRAVO. (2003). **Contabilidad General**. Ecuador: Nuevodía
25. P. ZAPATA. (2003). **Contabilidad General**. Colombia: McGrawHill.
26. PEIA – PROYECTOS Y ASESORÍA. (2010). **Programa de Desarrollo de Apuestas Productivas y de Inversión en el Ecuador**. Ecuador: CORPEI.
27. IICA. (2008). **Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial**. Ecuador: MAGAP-MIC.
1. FAO/OMS. (2010) [http://www.codexalimentarius.net/web/index_es.jsp], CODEX Alimentarius.
2. (2010). [<http://horizontal.feriavalencia.com/faqs/index.jsp?&Mw%3D%3D>], **Feria de Valencia. España**.
3. (2009). [www.fao.org]
4. CORPEI. (2010). [www.corpei.com], **Ecuador Trade, Gateway to doing business with Ecuador**
5. Banco Central del Ecuador. (2010). [www.bce.fin.ec], **Estadísticas Comercio Exterior**.

6. (2010). [www.copeconsultores.com.ar/cat.php?txt=100]. **Gestión de la Calidad.** Argentina.
7. (2010). [http://www.oae.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=79], **Organismo de Acreditación Ecuatoriano – OAE.**
8. (2010). [http://www.fairtrade.net/about_the_mark.html?&L=1], **Fairtrade Labelling Organizations International – FLO.**
9. Departamento Económico y Social, FAO. Depósito de Documentos de la FAO. (2010). [<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm>], **¿Qué es el Comercio Justo?**
10. PricewaterhouseCoopers. (2009). [http://www.pwc.com/es_MX/mx/post-eventos/archivo/Reduccion_de_costos_jun09.pdf], **Reducción de costos y gastos sustentable.**
11. (2010). [www.usda.gov], **Economic Research Service.**

ANEXOS

Encuesta Base para la Evaluación

Diagnóstico de la gestión empresarial y del grado de preparación para exportar

Introducción al cuestionario

El presente cuestionario fue desarrollado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para evaluar las capacidades de gestión empresarial y del grado de preparación para exportar de las empresas y organizaciones seleccionadas por el MAGAP.

El cuestionario cuenta con tres secciones. La primera incluye la información general de la empresa u organización, la segunda pretende evaluar las capacidades de gestión empresarial y la tercera evaluar el grado de preparación para exportar.

Información General

Nombre de la empresa u organización:

Dirección:

Ciudad:

País:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

Responsable/ Propietario/Representante Legal: _____

Principal actividad productiva Actividad:

- ☐ Producto fresco
- ☐ Productos procesados
- ☐ Acopio y comercialización

Figura jurídica o forma organizativa de la empresa u organización:

- ☐ Empresa
- ☐ Asociación
- ☐ Gremio
- ☐ Otra Especifique _____

¿Cuánto tiempo lleva con este tipo de organización?

Número de personas asociadas a la empresa u organización:

- ☐ Número total de personas _____
- ☐ No. Mujeres _____
- ☐ No. Hombres _____

Número de empleados que tiene la empresa u organización:

Tipo de empleados:

- ☐ % Permanentes
- ☐ % Transitorios
- ☐ % Otra Modalidad

Productos de la empresa u organización:

Capacidad mensual de producción u oferta (expresada en unidades y tiempo. Por ejemplo 5000 unidades por mes):

¿Cuántos años ha estado la empresa u organización en el negocio? _____

¿Cuántos empleados de tiempo completo hay en su empresa?

- a. Menos de 10 empleados (micro)
- b. 10-49 empleados (pequeña)
- c. 50-199 empleados (mediana)
- d. Más de 200 empleados (grande)

Durante los últimos cinco años, las ventas de su empresa han crecido:

- a. Aceleradamente (20% o más)
- b. Moderadamente (5% - 19%)
- c. Lentamente (1% - 5%)

Nicho de mercado al que accede su producto (puede señalar más de una opción) (2 opciones al que puede acceder)

- a. Alimentos finales convencionales
- b. Alimentos finales orgánicos
- c. Productos convencionales para industria de alimentos
- d. Productos orgánicos para la industria de alimentos
- e. Insumos para otro tipo de industria
- f. Comercio Justo
- g. Mercados étnicos
- h. Productos con identidad territorial (Denominaciones de Origen, Productos con Identidad Territorial)
- i. Otro (especificar) _____

¿Dónde vende sus productos?

- a. Local (1 ciudad)
- b. Regional (más de 1 ciudad)
- c. Nacional (todo el país)
- d. Internacional (fuera del país)

¿A qué agente le vende sus productos?

- a. Importador en el extranjero
- b. Exportador en el país
- c. Consumidor local
- d. Mayorista local
- e. Industria local
- f. Supermercado local
- g. Intermediario local

¿Principales dificultades relacionadas con el negocio durante su desarrollo?

¿Perspectivas del negocio? (oportunidades comerciales)

Evaluación de la gestión empresarial**Aspectos Relacionados la Estrategia Empresarial**

1. ¿Está su empresa u organización legalmente constituida?

☐ Si Bajo que figura legal: _____

☐ No

2. ¿Está su empresa u organización formalizada para hacer negocios? ¿Cuenta con permisos de funcionamiento, posee RUC, expedir facturas?

Permiso de Funcionamiento Posee RUC Expide Facturas

☐ Si ☐ Si ☐ Si

☐ No ☐ No ☐ No

3. ¿Cuenta con objetivos, metas y estrategias para el mediano plazo?

☐ Si ¿Cuáles?: _____

☐ No

4. ¿Cuenta con planes de producción, mercadeo y financieros escritos?

☐ Si ¿Cuáles?: _____

☐ No

Aspectos Relacionados con el Producto

5. ¿Cuenta con producto diferenciado (sellos de calidad, marca, etc.)?

☐ Si ¿Cuáles?: _____

☐ No

6. ¿Evalúa cómo se comporta su producto frente a la competencia?

☐ Si ¿Qué elementos utiliza? (precio, calidad, presentación, participación de mercado): _____

☐ No

7. ¿Conoce la evolución de las ventas de cada uno de sus productos en los últimos 3 años?

☐ Si ¿Cómo lleva los registros? (por año o por mes)

☐ No

Aspectos relacionados con la comercialización y el mercadeo

8. ¿Cómo identifica a los mercados para sus productos?

- a. A través de estudios
- b. Por información de terceros
- c. Otro (especifique) _____

9. ¿Cómo se identifican los compradores de sus productos?

a. Se buscan, evalúan y seleccionan los mejores compradores a nivel local, nacional o internacional.

¿Cómo lo hace?: _____

10. ¿Cuenta con un plan de promoción de sus productos?

- ☐ Si ¿Qué elementos incluye?: _____

- ☐ No

Aspectos financieros

11. ¿Cuenta con registros de producción (uso de agroquímicos, semillas, materiales, materias primas) y financieros (costo de mano de obra, maquinaria, ingresos, cuentas por cobrar)?

☐ Si ¿Cuáles específicamente?: _____

☐ No

12. ¿Cuenta su empresa con una estrategia de precios definida?

☐ Si ¿Cómo los calcula?: (costos totales + margen de ganancia, costos variables + margen de ganancia; con base a la competencia). ¿Son estos fijos para todos los clientes o hay precios diferenciados?

☐ No

13. ¿Cuenta con estados financieros (balance general, estado de resultados)?

☐ Si Realiza análisis financiero con ellos: si _____ no _____

☐ No

14. ¿Elabora usted un presupuesto para las diferentes actividades que realiza?

(Por ejemplo presupuesto de ventas, presupuesto para compras, presupuesto de gastos, otros).

☐ Si ¿Cuáles específicamente?: _____

☐ No

15. ¿Tiene claramente definidos los costos en que incurre su empresa?

☐ Si ¿los tiene clasificados por directos e indirectos?, ¿los calcula por lote por unidad, por paleta, por contenedor? _____

☐ No

16. ¿Conoce el punto de equilibrio de cada uno de sus productos?

☐ Si

☐ No

☐ No conoce

17. ¿Cuenta con un flujo de efectivo claramente definido?

☐ Si

☐ No

☐ No conoce

18. ¿Acude usted normalmente a fuentes de financiamiento?

☐ Si ¿Ha recibido el crédito solicitado?: _____

☐ No ¿Que tipo de entidad o programa ha cubierto sus necesidades de financiamiento?

Aspectos relacionados con la calidad y la inocuidad

19. ¿Conoce los requisitos que deben cumplir sus productos para poder ser vendidos en el mercado nacional? (calidad e inocuidad, etiquetado, etc.)

- ☐ Si
☐ No

20. ¿Cuenta su/s producto/s con el registro sanitario de su país?

- ☐ Si
☐ No
☐ No aplica

21. ¿Cuenta con sistemas para la gestión de calidad e inocuidad? Por ejemplo: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos (HACCP), entre otros.

- ☐ Si ¿Cuáles específicamente?: _____
¿están certificados? _____
¿quién es el certificador? _____
¿es reconocido internacionalmente? _____

- ☐ No

22. ¿Conoce los requisitos que deben cumplir sus productos para poder ser exportados a los mercados de su interés?

- ☐ Si
☐ No

Aspectos relacionados con las comunicaciones

23. ¿Cuenta con equipos informáticos (computadoras) para controlar la gestión de su empresa?

- ☐ Si
☐ No

24. ¿Utiliza el correo electrónico para comunicarse dentro de su empresa u organización y con sus clientes?

- ☐ Si
☐ No

25. ¿Utiliza Internet para acceder a fuentes de información de interés para sus negocios?

- ☐ Si ¿Con qué frecuencia? _____
☐ No

Evaluación del Grado de Preparación para Exportar

26. ¿Cuáles son los mercados (países) de su interés en orden prioritario?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

27. ¿Se encuentra usted registrado como exportador ante la CAE?

- ☐ Si
- ☐ No

28. ¿Conoce usted los requisitos que debe cumplir su producto y su empresa para poder ingresar al mercado de su interés?

- ☐ Si
- ☐ No

29. ¿Conoce usted los aranceles que debe pagar su producto; así como, cuanto deben pagar los países que producen productos que compiten con el suyo?

- ☐ Si
- ☐ No

30. ¿Cuenta usted con producto desarrollado y adaptado a los requisitos del mercado de exportación de su interés?

- a. Producto está adaptado (cumple con los requisitos para poder ingresar al mercado)

- b. Se vende en el mercado local o se exporta, pero no está adaptado a los requisitos del nuevo mercado de exportación.
- c. El producto no está desarrollado (todavía no está a la venta)

31. ¿Para atender el mercado de exportación usted prevé?

- a. Aprovechar toda la capacidad instalada
- b. Incrementar su capacidad productiva
- c. Sacrificar el mercado local

32. ¿Tiene usted definidos los costos de exportación? (transporte, seguros, comisiones, desaduanaje, etc.)

- ☐ Si
- ☐ No

33. ¿Tiene usted definidos los precios para la exportación?

- a. Según Incoterms (en planta, FOB, CIF, etc.)
- b. No tiene definidos los precios para la exportación

¿Conoce usted cómo funcionan los Incoterms?

34. ¿Conoce usted cuál es el punto de equilibrio de su iniciativa de exportación?

- ☐ Si
- ☐ No

35. ¿Conoce usted los canales de distribución de su producto en el mercado de exportación, así como los márgenes de cada uno de los agentes?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No aplica

36. ¿Conoce usted qué precios pagan los compradores por productos similares?

- ☐ Si
- ☐ No ¿Por qué? _____
- _____

☐ No dispone de información suficiente para responder

37. ¿Existen medios de transporte competitivos (disponibilidad, frecuencia y costos con respecto a la países competidores) para hacer llegar su producto al mercado destino?

- ☐ Si
- ☐ No Por qué? _____
- _____

☐ No dispone de información suficiente para responder

38. ¿Cuenta su producto con elementos (precio, calidad, presentación, innovación, sistemas de calidad e inocuidad, entrega oportuna, servicio al cliente) que lo diferencien de la competencia?

- ☐ Si
- ☐ No Por qué? _____
- _____

☐ No dispone de información suficiente para responder

39. ¿Sabe usted como embalar su producto para la exportación? (preparación de paletas y contenedores)

- ☐ Si
- ☐ No

40. ¿Tiene definida la estrategia de promoción de sus productos?

- a. Tiene definida la estrategia de promoción (registro del producto en los supermercados, descuentos por volumen, descuentos por pronto pago, bonificaciones, producto para degustaciones, muestras, etc.)
- b. No tiene definida la estrategia de promoción
- c. No aplica

41. ¿Domina usted o alguien en su empresa el idioma del mercado al que quiere exportar?

- ☐ Si
- ☐ No

42. ¿Cuenta su empresa con una persona que dedicará más de un 60% de su tiempo al proceso de exportación?

- ☐ Si
- ☐ No

43. ¿Tiene usted definido cuál es el medio de pago que está dispuesto a aceptar? (pago por adelantado, cuenta abierta, carta de crédito)

- ☐ Si
- ☐ No

¿Conoce usted cómo funcionan los medios de pago?

44. ¿Cuenta su empresa con los recursos necesarios para apoyar la iniciativa de exportación? (modificaciones del producto, promoción, viajes al mercado destino, participación en ferias y misiones, capital de trabajo, etc.)

- ☐ Si
- ☐ No

45. ¿Cuenta usted con un plan de negocios por escrito que responda a las preguntas planteadas anteriormente?

☐ Si

☐ No

¡¡Gracias por su colaboración!!

ANEXO 2

Punto de venta	Producto	Sabor/es	Marca	Presentación	Precio (PVP)
Mayorista	Infusiones Aromáticas	NA	Hornimans	Caja 25 u.	0,65
Mayorista	Infusiones Aromáticas	NA	ILE	Caja 25 u.	0,75
Mayorista	Infusiones Aromáticas	NA	Doña Petra	Caja 25 u.	0,95
Mayorista	Infusiones Aromáticas	NA	Aire Andino	Caja 25 u.	0,75
Mayorista	Chocolate en barra	NA	Nestle	200 gr.	1,70
Mayorista	Chocolate en barra	NA	Artesanal sin marca	Libra	3,00
Mayorista	Chocolate en barra	NA	Superior	120 gr.	0,90
Mayorista	Pollo	NA	Andino	Libra	1,15
Mayorista	Pollo	NA	Mr. Pollo	Libra	1,18
Mayorista	Pollo	NA	La Pradera	Libra	1,15
Mayorista	Pollo	NA	Mr. Pollo	Libra	1,20
Mayorista	Pollo	NA	Pronaca	Libra	1,25
Mayorista	Yogurt	Durazno, Fresa, Mora	Miraflores	Litro	1,43
Mayorista	Yogurt	Durazno, Fresa, Mora	San Cristobal	Litro	1,30
Mayorista	Yogurt	Durazno, Fresa, Mora	Exquisito	Litro	1,30
Mayorista	Yogurt	Mora, Guanabana, Fresa, Durazno	Reyogurt	200 gr.	0,45
Mayorista	Yogurt	Fresa, Mora	Sin marca	150 gr.	0,35
Tienda sur	Mermelada	NA	Gustadina	Sachet 200 gr.	0,40
Tienda sur	Yogurt	NA	Pura Crema	Litro	1,35
Tienda centro	Mermelada	NA	Guayas	300 gr.	1,26
Tienda centro	Panela Granulada	NA	Biológica	500 gr.	0,70
MCCH	Chocolate en barra	NA	Salinerito	150 gr.	3,00
MCCH	Chocolate en barra	NA	Salinerito	50 gr.	1,00
MCCH	Chocolate en barra	NA	Salinerito	50 gr.	1,00
FEPP-Camari	Chocolate en barra	NA	Nutrex	70 gr.	1,68
FEPP-Camari	Chocolate en barra	NA	Puro	50 gr.	0,80
FEPP-Camari	Chocolate en barra	NA	Puro	150 gr.	2,37
FEPP-Camari	Chocolate en barra	NA	Doña Olguita	250 gr.	1,70
FEPP-Camari	Cakes	Soya y nueces	Camari	500 gr.	3,01
FEPP-Camari	Cakes	Chocho	Camari	100 gr.	0,66
FEPP-Camari	Pulpa	Durazno	Planhofa	500 gr.	1,70
FEPP-Camari	Pulpa	Tomate de Arbol	Planhofa	500 gr.	1,45
FEPP-Camari	Pulpa	Mango	Planhofa	500 gr.	1,39
FEPP-Camari	Pulpa	Manzana	Planhofa	500 gr.	1,68
FEPP-Camari	Pulpa	Piña	Planhofa	500 gr.	1,35
FEPP-Camari	Pulpa	Guayaba	Planhofa	500 gr.	1,15
FEPP-Camari	Pulpa	Maracuyá	Planhofa	500 gr.	1,47
FEPP-Camari	Pulpa	Tamarindo	Planhofa	500 gr.	1,78
FEPP-Camari	Pollo	NA	Campoverde	Libra	1,34
FEPP-Camari	Yogurt	Fresa, Mora, Durazno	Yeyis	2 Litros	2,49
FEPP-Camari	Infusiones Aromáticas	3 Aromas	Jambi Kiwa	Caja 25 u.	0,98
FEPP-Camari	Infusiones Aromáticas	Bilgramix	Jambi Kiwa	Caja 25 u.	0,98
FEPP-Camari	Infusiones Aromáticas	Valerianis	Jambi Kiwa	Caja 25 u.	0,98
FEPP-Camari	Infusiones Aromáticas	Diumix	Jambi Kiwa	Caja 25 u.	1,00
FEPP-Camari	Chocolate en barra	NA	San José	1 Libra	1,74
FEPP-Camari	Mermelada	Arazá	Gamboína	300 gr.	1,43
FEPP-Camari	Mermelada	Maracuyá	Ahuana	300 gr.	1,57
FEPP-Camari	Mermelada	Fresa	Planhofa	300 gr.	1,39
FEPP-Camari	Mermelada	Frutas	Carlitas	300 gr.	1,57
FEPP-Camari	Panela Granulada	NA	Orgánica	Kilo	1,04
FEPP-Camari	Manjar de leche	NA	El Monasterio	200 gr.	1,70
Mercado Ñaquito	Infusiones Aromáticas	NA	Taragui	Caja 25 u.	2,00
Mercado Ñaquito	Infusiones Aromáticas	NA	Lipton	Caja 25 u.	1,50
Mercado Ñaquito	Chocolate en barra	NA	Harald	1000 gr.	7,50
Mega Santa María	Panela Granulada	NA	AB	500 gr.	0,83
Mega Santa María	Panela Granulada	NA	San Cristobal	500 gr.	0,63
Mega Santa María	Panela Granulada	NA	Schullo	500 gr.	1,30
Mega Santa	Mermelada	NA	Gustadina	300 gr.	0,83

María					
Mega Santa María	Mermelada	NA	San José	300 gr.	0,82
Mega Santa María	Mermelada	NA	Snob	300 gr.	0,80
Mega Santa María	Mermelada	Guayaba	Gustadina	300 gr.	1,14
Mega Santa María	Manjar de leche	NA	Pucuh	250 gr.	1,18
Mega Santa María	Manjar de leche	NA	San Luis	250 gr.	1,58
Mega Santa María	Manjar de leche	NA	Dulac	200 gr.	0,84
Mega Santa María	Cakes	NA		2 unidades 80 gr.	0,29
Mega Santa María	Cakes	NA	Inacake	2 unidades 80 gr.	0,30
Mega Santa María	Cakes	NA	Cronquis	6 unidades 250 gr.	0,82
Mega Santa María	Chocolate en barra	NA	Ameri	80 gr.	0,95
Mega Santa María	Chocolate en barra	NA	Ameri	80 gr.	0,95
Mega Santa María	Infusiones Aromáticas	NA	Oriental	Caja 25 u.	0,84
Mega Santa María	Infusiones Aromáticas	Te negro	Aroma	Caja 25 u.	0,52
Mega Santa María	Infusiones Aromáticas	Te verde	Natur	Caja 25 u.	0,45
Mega Santa María	Infusiones Aromáticas	Hierbaluisa	Floaroma	Caja 25 u.	0,46
Mega Santa María	Yogurt	NA	Kiosko	Litro	2,20
Mega Santa María	Yogurt	Fresa	Regeneris - Alpina	Litro	2,40
Mega Santa María	Yogurt	Fresa	San Luis	Litro	2,37
Mega Santa María	Yogurt	Mora	Toni	Litro	2,22
Mega Santa María	Yogurt	Mora	Alpina	1 Kg.	3,95
Mega Santa María	Yogurt	Guanabana	Dulac	Litro	2,57
Mega Santa María	Yogurt	Mora	Toni Bebible	Litro	2,44
Mega Santa María	Pollo	NA	Andino	Libra	1,15
Mega Santa María	Pulpa	NA	Frozen	500 gr.	1,86
Mega Santa María	Pulpa	NA	La Ju	500 gr.	2,10
Mega Santa María	Pulpa	NA	Morvi	500 gr.	0,85
Mega Santa María	Pulpa	NA	Vaslo	500 gr.	1,30
Mega Santa María	Pulpa	NA	Mr. F	500 gr.	0,35
Mega Santa María	Pulpa	NA	María	500 gr.	2,97

Breve informe de las visitas realizadas a la 10 organizaciones del grupo 3 que requieren Fortalecimiento de su Grado de Gestión Empresarial

1) Asociación Agrícola El Progreso – Sector las Guaijas – Parroquia Puerto Pechiche – Cantón Pueblo Viejo (Marzo, 2010)

Esta Asociación está conformada por un total de 47 socios, fue legalmente constituida en el año 2004 y está representada por el Sr. Luis Manobanda. Su producción principalmente consiste en maíz y arroz, teniendo una capacidad aproximada de maíz de 30.000 qq/año en una superficie de 200 ha; y con respecto al arroz de 5.000 qq/año. Hasta la fecha, la comercialización la han venido realizando a través de intermediarios, sin embargo cabe destacar que cuentan con una infraestructura para secado de granos en general (2 silos que funcionan a gas), mismos que fueron donados por PRODER (Programa de Desarrollo Rural y Territorial), y el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social). El costo total del proyecto fue de USD\$ 97 mil, de los cuales el 60% fue aporte de las instituciones antes mencionadas y el restante 40% representa la contribución de la Asociación. De acuerdo a la Eco. Yadira Rivera – Coordinadora del Proyecto (Contratada por el MIES), los silos entraron en funcionamiento a mediados del mes de abril de 2010, y estos poseen una capacidad máxima de almacenamiento de 600 quintales, y se pueden realizar 2 quemadas por día. De la misma manera la empresa AUSTROGAS donó un tanque de gas industrial, con la condición de que las recargas de combustible las realicen con la misma empresa.

La idea principal de este proyecto consiste en que esta pequeña infraestructura sirva como centro de acopio y comercialización para los socios de la organización, así como también para otras asociaciones de productores de maíz, o arroz de la zona que deseen secar su producto y comercializarlo en el mismo local, de esta manera la Asociación Agrícola el Progreso podrá contar con ingresos adicionales procedentes del alquiler de los silos a otros productores cobrándoles un precio únicamente representativo, que servirá para mejorar las instalaciones y cubrir algunas otras necesidades como son tendales, básculas y equipos de cómputo para una adecuada gestión empresarial.



Momentos de la visita a los miembros de la Asociación El Progreso



Tanque de Gas Industrial Donado por AUSTROGAS Silos financiados por el MIES y PROGAR



Generador Miembros de Aso. La Esperanza

2) Asociación Agroartesanal “San José” – Cantón Urdaneta – Los Ríos (Marzo, 2010)

Esta Asociación fue legalmente creada en el año 2004, su presidente es el señor José García, y producen principalmente en la línea agrícola maíz, arroz, fréjol rojo, fréjol gandul, y soya; y en la línea agroindustrial cakes de fréjol y de soya.

La productividad del maíz es de 25,000 qq/año; arroz 1,500 qq/año; frejol rojo 100 qq/año; soya 150 qq/año; fréjol gandul 3,200 qq/año. Para la producción de cakes de soya y de frejol rojo, poseen una infraestructura capaz de producir 80,000 unidades mensuales. La mencionada infraestructura fue adquirida con una donación del MIES equivalente al 60% del monto total de las maquinarias, y el restante 40% fue la contraparte asumida por la Asociación.

Entre las principales necesidades de esta organización están la obtención del registro sanitario para lo cual requieren de un estudio técnico elaborado por un ingeniero de alimentos, la estandarización de procesos, financiamiento, y apoyo en la comercialización, ya que actualmente venden solo bajo pedido y a nivel local. Entre sus metas están poder comercializar los cakes al Programa Aliméntate Ecuador del MIES. En cuanto a la comercialización de los productos agrícolas frescos, lo realizan de manera individual a intermediarios.

Proceso Productivo Pasteles de Soya





Producto Terminado (cakes de fréjol) Directivos Agroartesanal “San José”

3) Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro – Sector Balzar de Vines – Los Ríos (Marzo, 2010)

La Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro, está legalmente constituida desde el año 2004, su presidenta es la Señora Gisella Alvarado Bajaña. Aunque su principal producción recae en cacao en grano orgánico, la gran necesidad de esta Asociación es el apoyo en la comercialización de elaborados de cacao como son mistela, chocolate, mermelada de cacao, licor de cacao y pasta de chocolate. La Corporación posee una importante infraestructura que les permite obtener los productos antes mencionados. Estas maquinarias fueron donadas por la ONG MCCH (Maquita Cusunchic), quienes a su vez son los principales clientes de la mayor parte del cacao que produce esta organización, y estos por otro lado destinan la exportación al mercado europeo para fabricación de chocolates. Por lo mencionado, esta Asociación ya cuenta con un mercado seguro para su producto fresco, sin embargo los excedentes que destinan al procesamiento agroindustrial del cacao aún no cuentan con un mercado específico, lo cual es causa de preocupación para sus miembros. Otro aspecto relevante es que los mencionados productos a pesar de contar con estudios por parte de técnicos de calidad e inocuidad, aún no poseen registro sanitario, lo cual se torna en una importante barrera para la comercialización. Los socios indican que se encuentran estancados en este proceso, debido a los altos costos que representa la obtención de registro sanitario para cada una de sus líneas de producción.



Tendales para secado de Cacao en proceso de secado en tendales Maquinaria para elaboración de chocolate



Sra. Gisela Alvarado – Presidenta Maquinaria para procesamiento cacao



Tabletas de chocolate para muestra a clientes



Tabletas de chocolate empacadas (60%, 75%, 95%)



Socios de “Pepa de Oro” Presentes en la visita

4) CEDOCAO – Sector Pajarito – Cantón Olmedo (Marzo, 2010)



Gerente de CEDOCAO en la Planta Piladora de Arroz

Cedocao posee una gran infraestructura para pilado y clasificación de arroz, la misma que fue financiada por Prolocal, una ONG de Alemania, y en parte por Codesarrollo, institución con la cual aún poseen una deuda de aproximadamente USD\$ 100 mil. Su principal producto es el arroz pilado, y la planta tiene una capacidad instalada de 25 qq por hora. En la conversación, el Señor Andi Mieles – Vicepresidente, Quintín Zambrano – Presidente, y Santo Hidalgo – Gerente, manifiestan que la oferta o capacidad de producción actual es de 3 mil qq mensuales.



Piladora de Arroz - Tolva Motor de poder de la fábrica



Bandas de funcionamiento Imagen externa de la Planta

Actualmente se encuentran produciendo únicamente los días viernes y sábado, sin embargo en la temporada de producción alta la fábrica funciona los siete días de la semana. A pesar que en la zona hay producción agrícola de arroz, comentan que la mayoría de agricultores en la época de producción baja consumen todo lo que producen, es así que se ven obligados a traer la materia prima de la Provincia del Guayas. Pero en la temporada alta (Abril, Mayo, Junio) aprovechan para pilar adicionalmente la producción local disponible, en vista que en estos meses los agricultores si ofertan su producción.

Entre las principales dificultades de esta asociación se encuentra el transporte de la producción, ya que las vías de acceso se encuentran en pésimas condiciones, y al no poseer vehículos de transporte propios se dificulta este proceso. Otras de sus necesidades son asistencia técnica, infraestructura de riego y capacitación en mecanización de terrenos para la época de verano.

En cuanto a la comercialización, CEDOCAO actualmente vende el arroz pilado a un comisariato de Manta, y además a una bodega de distribución en la misma ciudad.

Otro aspecto que destacan, es que el arroz que se produce en el cantón Olmedo no es de buena calidad, y por esto tienen problemas de competencia en precio con el arroz de Guayaquil, y para mejorar este problema requieren de capacitación y capital de trabajo para la compra de insumos de calidad.



Tamo de arroz (usado como combustible)



Directivos de CEDOCAO

**5) Asociación Autónoma Visión y Desarrollo de Mi Tierra - Cantón Atahualpa -
Provincia de El Oro (Febrero, 2010)**

Esta Asociación está compuesta por 20 socios, también conocidos como Asociación de Pobladores con Capacidades Diferentes de Ayapamba. Actualmente producen manjar de leche, yogurt, y quesos de forma artesanal.



Miembros de la Asociación elaborando manjar de forma artesanal

Por medio del MIES y del IEPS, fue posible en el año 2009 la obtención de maquinarias para industrializar la leche y producir quesos, y yogurt, sin embargo aún no poseen la infraestructura donde ubicarán las maquinarias para su instalación. Sin embargo cuentan ya con un terreno de la asociación y algunos materiales de construcción que han sido donados por la municipalidad de Atahualpa, pero aún no les es suficiente para concretar la construcción, por cuanto requieren financiamiento para culminar la obra y dar inicio a las actividades de la planta.

La comercialización hoy en día la realizan en tiendas de los cantones Zaruma, Paccha y Piñas. La producción la vienen realizando de manera continua desde hace aproximadamente 7 meses, ya que antes producían esporádicamente.

La producción artesanal actual es de 7 litros de yogurt al día, y de la misma manera, 50 manjares de un litro por día. En cuanto se refiere a la elaboración de queso, indican que aún no han producido ninguno.

Cabe destacar que una vez instalada la planta de procesamiento con las maquinarias que poseen, estarían alcanzando una producción de 200 litros de yogurt por día, y 80 quesos de media libra c/u por día.

En cuanto al manejo administrativo, cuentan con una secretaria (quien lleva la contabilidad), cinco artesanos productores y 3 vendedores.



Secretaria de la Asociación

Entre las principales dificultades de la organización se encuentran los altos costos de los envases plásticos para el yogurt, la obtención del registro sanitario, la comercialización y la urgencia de los recursos para finalización de la fábrica.



Producto final (Yogurt)

**6) Asociación de Avicultores de Balsas - Cantón Balsas – Provincia de El Oro.
(Febrero, 2010)**



Granja Avícola de la Asociación

Esta asociación actualmente posee una infraestructura para el faenamiento de pollos en pie, y empacado de la carne de pollo.

En la conversación mantenida con el Ing. Víctor Hugo Romero, Presidente de la Asociación, manifestó que hasta la fecha han venido vendiendo su pollo en pie a intermediarios o clientes que se acercaban a comprar donde cada uno de los productores, quienes venden individualmente. Sin embargo, los socios realizan un aporte mensual a la Asociación que permite reunir fondos, y poder adquirir insumos veterinarios y balanceados.

Como se mencionó anteriormente, al poseer ya la infraestructura para faenamiento e industrialización (capacidad de faenamiento de 300 pollos hora), esto representa un gran avance ya que podrán vender su producto con una mejor presentación, registro sanitario, marca, etc. Sin embargo, en estos días se encontraban realizando las pruebas de faenamiento, práctica que resulta nueva para la Asociación.

Entre sus necesidades más urgentes está la búsqueda de un mercado para su producto faenado y empacado, y capacitación para la homologación de prácticas productivas, validación de Buenas Prácticas Avícolas, y fortalecimiento de las capacidades de la parte administrativa y técnica de la planta. Es de importancia también mencionar que esta planta de faenamiento es la única en la Provincia, por cuanto se constituye en una ventaja comparativa con los demás productores avícolas de la zona.

El nivel de gestión empresarial se observa que es adecuado, cuentan con una contadora y una encargada de adquisición de las materias primas. Y de igual manera hacen uso de herramientas tecnológicas como internet, y Excel.



Socios Asociación de Avicultores de Balsas

7) Asociación de Producción y Comercialización “El Triunfo” - Cantón Pasaje - Provincia de El Oro. (Febrero, 2010)

La Asociación “El Triunfo” la preside el Eco. José Villacis Sánchez, y está conformada por 20 socios legalizados actualmente, sin embargo existen otros 140 en proceso de legalización para formar parte de la misma.

Tienen un total de 800 hectáreas, de las cuales no todas se encuentran actualmente productivas. Su principal producto es el cacao, pero también siembran cítricos como naranja y limón. Cabe mencionar que toda su producción es orgánica.

Con respecto a la comercialización, han venido vendiendo su producción a FEDECADE y a COFINA (Empresas Exportadoras de Cacao). Con referencia a la calidad del cacao, el 80% es nacional y el 20% CCN51. Su producción actual es de 2.5 TM mensuales.

Uno de sus principales problemas es la vejez de las plantas que incide en una baja productividad por hectárea, sin embargo mencionan que la Dirección Provincial del MAGAP de el Oro a través del INIAP les facilitó 25 mil plantas de cacao nacional para ser entregadas a los socios y así poder reemplazar al menos algunas de las plantas antiguas.

Actualmente poseen un terreno, en el cual se está construyendo infraestructura para beneficiamiento de cacao como son varios tendales, marquesinas, y cajones de fermentación, lo cual se lo realiza gracias al apoyo (no reembolsable) del MIES y de GPAO (Gobierno Provincial Autónomo de El Oro). A pesar de las contribuciones que han obtenido, requieren de capital adicional para la finalización de la obra que se encuentra en un 60% de terminación (construcción de tendales). Por lo mencionado, el financiamiento constituye uno de sus principales problemas.

La meta primordial como Asociación constituye la culminación de la obra, e industrialización del cacao para producción de manteca y polvo de cacao.

Por otro lado, indican que tienen una producción de 2 millones de naranjas anuales.



Tendales de Cacao en construcción Galpón en construcción



Reunión con socios Socios prestando su mano de obra



Plantas de Cacao facilitadas por el INIAP

**8) Asociación de productores de mora y frutilla – Cantón Pallatanga – Chimborazo
(Abril, 2010)**

Su principal actividad consiste en la elaboración de pulpas de frutas, pasteurizadas y empacadas al vacío.

La comercialización la realizan a nivel regional, y ya cuentan con un mercado importante. Sin embargo el Gerente - Sr. Rafael Lucero menciona que es posible incrementar su capacidad productiva y utilizar toda la capacidad instalada de la planta, pero muchas veces existe escases de las materias primas (frutas).



Sr. Rafael Lucero - Gerente



Trabajadores de la Planta de Producción de Pulpas de Frutas

9) Asociación de Mujeres Productivas Suncamal – Cumandá – Chimborazo (Abril, 2010)

Está conformada por 14 mujeres y fue constituida legalmente en el año 2000. Su principal actividad consiste en la producción de panela granulada, que la comercializan a nivel regional (Pichincha, Tungurahua, Chimborazo) a tiendas, supermercados y mayoristas.

Sus dificultades más imperantes son la falta de materia prima (caña de azúcar) para la producción de la panela, ya que los agricultores de la zona, están sustituyendo sus cultivos por rubros distintos a la caña de azúcar, porque lo consideran poco rentable, y por otro lado la comercialización, puesto que su capacidad de producción es extensa y sus clientes escasos.



Socios de Suncamal presentes en la visita





El objetivo primordial de esta organización es recuperar la certificación orgánica alemana BCS-OKO Garantie, la cual no la han podido renovar por falta de recursos.

10) Asociación Artesanal Tierra Productiva – Cantón Quero - Tungurahua

Esta organización tiene vida jurídica desde el año 2008, y desde entonces se dedican a la elaboración de helados y mermelada de uvilla. También indican que venden uvillas empacadas en fresco. La maquinaria para la elaboración de helados y mermelada, la consiguieron mediante un crédito del Banco Nacional de Fomento.

En cuanto a la comercialización la realizan a nivel local y en la ciudad de Ambato a clientes que los han identificado mediante encuestas.

La capacidad de producción mensual es de:

- Uvillas en fresco: 400 kilos mensuales.
- Helados: 5,000 mes (actualmente); 2,000 al día (aprovechando toda la capacidad instalada de la planta).
- 30 litros mensuales (actual); 1,000 mermeladas de 148 gr/día.

Indican que de existir y de identificarse nuevos mercados podrían incrementar la producción de la uvilla en fresco, lo cual es la materia prima para los dos elaborados mencionados (helados y mermelada).

Cabe recalcar que además de los helados de uvilla, también producen en menor medida helados de mora, naranjilla y taxo. Sin embargo, actualmente poseen solamente el registro sanitario para los helados de uvilla, aunque se encuentran en proceso para los demás sabores.

Su principal problema radica en la falta de agua para un adecuado funcionamiento de su sistema agrícola de riego.



Presentación de la uvilla empacada Directivos de la Asociación